

Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias Administrativas y
Contables

1-1-2001

La cultura organizacional en Colombia

Miguel Antonio Neira Alarcón
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Neira Alarcón, M. A. (2001). La cultura organizacional en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/146

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

MIGUEL ANTONIO NEIRA ALARCÓN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ, D. C.

2001

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

MIGUEL ANTONIO NEIRA ALARCÓN

Director

Padre JAIME ORTÍZ (S. J.)

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ, D. C.

2001

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Agosto 3 de 2001

A MIS PADRES, pues con su amor representaron el soporte con el cual me brindaron la fortaleza y el apoyo necesarios para seguir siempre adelante y así conseguir el preciado logro profesional.

A MARÍA VICTORIA, mi esposa, quien atesoró día tras día, el entusiasmo de ver culminada mi meta y premio de ello, es la resultante que hoy con amor le entrego.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

DIOS, fiel representante y leal amigo, que con su amor y espiritualidad me tuvo bajo su santa protección y quien es el responsable directo de poder culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida.

DOCTOR ADOLFO MORALES, quien me orientó responsablemente en la manera de guiar mis pasos hacia el éxito profesional.

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO BERNAL, por cuanto que fue el pionero brindándome todo su apoyo moral y logístico y con quien comparto la satisfacción del triunfo obtenido.

PADRE JAIME ORTÍZ, por su valiosa colaboración y guía en el desarrollo del presente trabajo, pues me brindó la seguridad, confianza y motivación necesarias para así dominar el tema con capacidad cualitativa.

CONSUELO TORRES, por su incansable tenacidad en estimularme el deseo de investigar en todos y cada uno de los textos que a disposición del alumnado se encuentran en la biblioteca de la universidad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	11
1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
1.2 FUNDAMENTOS DE LA CULTURA	32
1.3 NECESIDAD DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	38
1.4 CREACIÓN Y CONSERVACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	39
1.5 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	43
1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	47
1.7 DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	51
1.8 PODER Y LIDERAZGO	52
1.9 CRISIS EN LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES	58
1.10 CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	64
1.11 ¿CÓMO CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL?	68
1.12 RAZONES EN CONTRA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	71
2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	73

2.1 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS CON CULTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA	78
2.2 UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	81
3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA	84
3.1 LA NECESIDAD DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA	87
3.2 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA	89
3.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTÁNDAR	93
3.4 PRÁCTICAS CULTURALES COMUNES EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS	97
3.5 EL PORVENIR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	101
3.6 FUTURO DE LA EMPRESA COLOMBIANA	106
3.7 ¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL HOY DÍA?	112
3.8 ¿QUÉ SE ESPERA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA? (NOTA DEL AUTOR)	118
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. (EJEMPLOS DE EMPRESAS COLOMBIANAS QUE UTILIZAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL)	122
4.1 REPRESENTACIONES CONTINENTAL	124

4.2 EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN	125
4.3 ECOGÁS	127
4.4 SATENA	128
4.5 INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	
I.C.B.F. - PROGRAMA “Colombia Niña País Niño”	129
4.6 INSTITUTO DISTRITAL PARA LA RECREACIÓN Y EL	
DEPORTE I. D. R. D.	131
4.7 CITIBANK	133
4.8 ECOPETROL	134
4.9 IMAL S. A.	136
4.10. ALIMENTOS HEINZ	138
4.11 INDUCOLSA S. A.	139
4.12 ERICSSON DE COLOMBIA	141
4.13 INDUSTRIA COLOMBIANA DE BORDADOS S. A.	
“ICOBORDADO”	142
4.14 CORPORACIÓN BIMBO	143
4.15 FLORES LA GARDENIA	143
4.16 GRUPO ROCAFUERTE	144
4.17 ALACTEL DE COLOMBIA S. A.	145
4.18 PELDAR	147

CONCLUSIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	155

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Escuelas históricas del pensamiento y sus componentes	28-29
Tabla 2. Estrategias de influencia	55
Tabla 3. Rasgos y habilidades característicos más frecuentes en líderes de éxito	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura funcional sistémica	32
Figura 2. Patrón común en le surgimiento de las culturas Organizacionales	80
Figura 3. Ejemplo de proceso de socialización organizacional	83

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Diferencias entre eficiencia y eficacia	2
Cuadro 2. Hombre y organización	25
Cuadro 3 Comportamiento organizacional	27

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo, es presentar la importancia de la **Cultura Organizacional**, como fundamento del éxito en las organizaciones y en consecuencia, como impulsadora de cualquier proceso administrativo de planeación o gestión y/o estrategia, que permita alcanzar altos grados tanto de eficiencia como de eficacia, en las mismas organizaciones.

Las organizaciones empresariales, además de ser un lugar de trabajo, son centros de convivencia humana. Las relaciones que se dan en su seno son, por lo tanto, complejas y diversas. Este hecho tiene consecuencias tanto en el desarrollo de sus integrantes como en el grupo en conjunto, lo cual es necesario entender e investigar, cómo se dan los cambios en dichas relaciones y el modo de influir en ellos, con el objeto de lograr un mejor desempeño de las personas en las mismas y a través de la cultura organizacional.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es el grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas; la eficiencia es una medida de la cantidad de recursos que utiliza en ese

proceso¹. Pero la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones pero no eficaz, o viceversa, puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia fuese acompañada de la eficiencia. El cuadro 1 presenta algunas diferencias entre eficiencia y eficacia.

Cuadro 1. Diferencias entre Eficiencia y Eficacia.

FUENTE: ADAPTADO DE WILLIAM J. REDDIN, ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS. 1978.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en los medios ▪ Hacer las cosas correctamente ▪ Resolver problemas ▪ Salvaguardar los recursos ▪ Cumplir tareas y obligaciones ▪ Capacitar a los subordinados ▪ Conservar las máquinas ▪ Asistir a los templos ▪ Rezar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en los resultados ▪ Hacer las cosas correctas ▪ Lograr objetivos ▪ Utilizar los recursos de manera óptima ▪ Obtener resultados ▪ Proporcionar eficacia a los subordinados ▪ Máquinas disponibles ▪ Practicar los valores religiosos ▪ Ganar el cielo

En consecuencia, no pueden entenderse las organizaciones sin considerar el imperativo por el cual se afirma: “que las personas son realmente y se constituyen

¹ ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Negocios. Ventura. México. 1995. Pag. 291.

en lo más importante de las organizaciones”, y que todo lo demás, como son las máquinas, la mercancía, los escritorios, los computadores, etc., son medios materiales que pueden moverse de un lugar a otro y pueden a su vez renovarse ante la modernización constante y que permiten el que se utilicen en forma más eficiente. Las personas, en cambio, alcanzan una complejidad difícil de entender y dominar. Para nadie es un secreto que en la medida en que se enfrente con éxito esta complejidad, se estará en la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad, da origen al concepto de cultura organizacional o empresarial, la cual permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios, en las relaciones humanas procurando encaminarlos, hacia el logro de los objetivos y misión de la organización.

Los empresarios comienzan a visualizar que cambiar por cambiar no basta, que la clave está en las personas, entendidas como simples recursos humanos con sus competencias, ya que el cambio comienza en cada persona, en cada área de trabajo, pero también se hace necesario que quienes ingresan a una empresa puedan aportar conocimientos y habilidades que favorezcan, una cultura de cambios y de marcadas exigencias.

De ahí la importancia de competencias pre-laborales durante el período de formación, y pos-laborales, para el desarrollo de capacidades transversales, de

acercar a las instituciones del saber, a los escenarios de las organizaciones para compartir responsabilidades.

En la actualidad, existen organizaciones que vienen incorporando en sus políticas de acción el proceso de aprendizaje continuo, porque creen como fundamental, la opción de establecer dentro de sus estructuras, un ámbito de reflexión, de vivenciar las experiencias de cada integrante, con el objeto de entender sus resultados por medio de los rendimientos y desempeños.

Justificación.

Vivimos en un mundo dinámico y rodeado de organizaciones. Nuestra vida quiérase o nó, transcurre dentro de las organizaciones: la familia, la escuela, el colegio, la universidad, la iglesia, las empresas, etc. El análisis de las organizaciones como objeto de estudio científico es prácticamente una realidad del presente siglo. Las organizaciones como fenómeno social, van de la mano con la historia del hombre.

Desde contextos culturales diferentes, los investigadores sociales en distintas disciplinas, han venido tejiendo el pensamiento administrativo y hoy en día, existe

la administración, gracias a la existencia de la organización entendida como realidad social, sistémica y contingente. Así que, iniciar el estudio de las organizaciones desde distintos enfoques, propicia en las personas la generación de elementos de juicio para comprender la complejidad del mundo y para definir su rol protagónico en las distintas organizaciones, en las que deba participar a lo largo de su proyecto de vida, con la idea de contribuir a la transformación y mejoramiento de la calidad de vida, de las regiones y países.

No sólo las empresas colombianas se encuentran en la necesidad de enfrentar la incertidumbre del cambio. Cualquier organización en el mundo, está sintiendo el condicionamiento que producen las contingencias externas en las organizaciones, y un sólo elemento de los que caracterizan el entorno económico de hoy: la competitividad, determina la aceleración de ese fenómeno. Para poder enfrentar este desafío de la competitividad, los administradores deben estar abiertos a intentar nuevas prácticas de gestión. Nuevas ideas para construir organizaciones más productivas, que proyecten su éxito a largo plazo, como también, el de los empleados que trabajan para ella. Como un segundo fenómeno, podría mostrarse la primacía de la información - como fuente de desarrollo en la era moderna -, y con ella, el poder entender los procesos de globalización y los acelerados y permanentes cambios tecnológicos, que generan la transformación dentro las estructuras organizacionales, en la forma de hacer las cosas o mejorar productos.

Este nuevo entorno, implica una manera nueva de hacer gestión humana que tendrá que ser diferente y los perfiles de los trabajadores sean distintos; el trabajo manual se reduzca por el especializado y el intelectual se incremente. La evaluación del desempeño tendrá otro sentido y la experiencia otra manera de ser valorada.

La cultura organizacional es un tema de los que la gente dirá “claro que sé lo que quiere decir”, pero en realidad resulta difícil de definir en forma específica ya que este no puede ser el resultado de la generación espontánea, y una vez establecida, rara vez desaparece.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se debe en gran medida, a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización, que la conservan, al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura original deriva de la filosofía de su fundador, y ésta a su vez, influye profundamente en los criterios de la contratación. Las acciones de la alta gerencia crean la atmósfera general de lo que es la conducta aceptable y de lo que no lo es o está prohibido.

En consecuencia, será más importante ser capaz de aprender que saber. Todo esto exige, lógicamente, nuevos sistemas de selección, esquemas diferentes de promoción, un diseño diferente de los programas de educación y capacitación, vendrán nuevas maneras de concebir los conceptos de motivación y compromiso empresarial.

Objetivo General.

Elaborar una descripción y análisis de la importancia de la cultura organizacional como factor determinante tanto de la eficiencia como de la eficacia del desempeño laboral, mediante procesos de reeducación y capacitación, diseñado por el personal administrativo, para facilitar la adaptación a las exigencias del ambiente, a las organizaciones.

Objetivos Específicos.

Definir los términos cultura y clima organizacional, su importancia y sus diferencias.

Identificar los elementos culturales que inciden dentro de las organizaciones para manejar un buen ambiente de trabajo.

Analizar el entorno interno como externo, determinando lo que se ha hecho y lo que se propone aplicar a las organizaciones.

Definir qué se ha investigado sobre cultura organizacional y mostrar cómo se ha puesto en práctica en la empresa colombiana.

A quienes se dirige este trabajo.

La presente investigación está dirigida a todas aquellas personas y organizaciones interesadas en revisar el marco teórico sobre el tema de Cultura Organizacional, y así, tener los elementos o medios necesarios para saberlos aplicar en los procedimientos actuales; y que las empresas se comprometan con los procesos de renovación y cambio organizacional. Así mismo, presentar diversos casos de compañías, que han implantado diferentes métodos y mostrar cuáles han sido sus resultados.

Metodología.

El método de investigación utilizado para este trabajo es analítico y descriptivo; basado en la información recopilada para tal efecto. Identifica las características generales sobre cultura organizacional comenzando por la definición específica del tema y desarrollando, un conocimiento práctico, consultando tanto las fuentes bibliográficas, Internet y publicaciones especializadas, como las mismas empresas.

Alcance.

El contenido general de la investigación se encuentra dividida en cuatro capítulos : el primero, tiene referencia a todo lo concerniente con el marco teórico del trabajo; el segundo, elabora un análisis de las principales características de la cultura organizacional actual; el tercero, identifica el proceso de la cultura organizacional en Colombia; y el cuarto, presenta algunos ejemplos prácticos de empresas, donde se han aplicado estos modelos de manera eficiente, acerca del tema de la cultura organizacional.

Aportes del Autor.

Dentro de la recopilación de la información, de cada uno de los temas tratados en la investigación, se establecerá una descripción referencial que permitirá a su vez determinar con claridad, cada uno de los conceptos tratados.

Delimitación.

El desarrollo del presente trabajo tiene por objeto el análisis general de la cultura organizacional y elaborar una sinopsis sobre la definición y diferencia del clima organizacional con respecto a la cultura, para así poderlo enfocar en forma particular al estudio y su aplicación en Colombia. Con un buen nivel de acceso a la documentación que sobre el tema refiere, el estudio se ubica, desde finales del siglo XX, hasta nuestros días.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El punto de partida obligado para iniciar el desarrollo de esta investigación, es identificar la diferencia entre los conceptos de diseño y análisis de la estructura organizacional, definir el concepto de desarrollo organizacional y luego, los de cultura y clima organizacionales.

La estructura se refiere a la descripción y análisis de los trabajos y las relaciones de interdependencia existentes entre ellos en una organización. Su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efectos de alcanzar, las metas de la organización².

La estructura de la organización es un concepto abstracto; de hecho, nadie ha visto jamás alguna. Se entiende por estructura el patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización; el cual puede ser diseñado y luego analizado como una causa importante de los comportamientos individual y de grupo.

² GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional. México. 5ª Ed. Prentice Hall. 1997. Pag. 565.

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional es todo cambio planeado. El DO es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente.

El DO tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. Presenta un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa.

Ahora bien, el empleado se acopla a la organización modificando su comportamiento según sea el área correspondiente. Una de las principales razones para la eficacia de un puesto de trabajo está en el diseño que se le haya dado. El diseño de un puesto de trabajo se refiere al proceso mediante el cual la dirección decide las tareas y la autoridad que corresponde a un determinado puesto de trabajo. Implica decisiones y acciones de la dirección que especifiquen el alcance, la profundidad y las relaciones objetivas de cada puesto de trabajo

para poder así satisfacer las exigencias de la organización y las de tipo personal y social de quienes la desempeñan.

Asimismo, con el estructuralismo se presentó la preocupación exclusiva por las estructuras, en perjuicio de otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos, en relación con una totalidad, destacando el valor de su posición.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales, iniciado por la teoría de las relaciones humanas, hacia las interacciones entre las organizaciones sociales. De la misma forma como interactúan entre sí los grupos sociales, también interactúan entre sí las organizaciones.

El estructuralismo critica la visión ingenua y romántica de la teoría de las relaciones humanas y la sustituye por un enfoque múltiple de la organización formal y de la informal, según el cual, la organización formal debe estudiarse, tomando en cuenta la organización informal, y viceversa. Ambas están relacionadas entre sí y se compenetran mutuamente. La comprensión de la una solamente será completa con el estudio simultáneo de la otra.

Los gerentes que pretendan diseñar la estructura de una organización afrontan decisiones difíciles. Tienen que escoger entre un mundo de marcos de referencia, puestos y departamentos alternativos. El proceso mediante el cual se realiza esta selección se denomina diseño o análisis organizacional, y se refiere sencillamente a las acciones y decisiones que dan como resultado la manera como se conforma la estructura de la organización. En ese momento, los gerentes deciden cómo repartir la tarea general; deciden las bases mediante las cuales se deben agrupar los puestos individuales; deciden el tamaño apropiado del grupo que depende de cada supervisor y distribuyen la autoridad entre los puestos³.

Hay seis elementos fundamentales que los gerentes tienen que considerar cuando diseñan la organización de su empresa: la especialización laboral, departamentalización, cadenas de mando, tramos de control, centralización y descentralización y la formalización⁴.

Ford demostró, que el trabajo puede ser realizado con más eficacia si se permite que los empleados se especialicen. Hoy se utiliza la expresión especialización o división del trabajo, para designar el grado en que las tareas de la organización se

³ GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY. Las Organizaciones. 8ª Ed. Irwin. 1996. Pp. 529-642.

⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice-Hall. 1998. Pag. 476-487.

dividen en cometidos separados.

En cuanto a los trabajos que se dividen de acuerdo con la especialización laboral, se agrupan de modo que se puedan coordinar las tareas comunes y la base para lograrlo recibe el nombre de: Departamentalización.

La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la estructura al último peldaño, y aclara, quién informa a quién. Asimismo, responde a los empleados sobre sus responsabilidades.

La cuestión del tramo de control es importante porque, en buena medida, determina el número de niveles y gerentes de la empresa. En igualdad de circunstancias, entre más amplio sea el tramo de control más eficaz será la organización.

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un único punto en la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto. Habitualmente se dice que si la dirección toma las decisiones con poca o ninguna información del personal de nivel inferior, entonces la organización es centralizada. En contraste, entre más aporten los empleados o de hecho tengan discrecionalidad para decidir,

mayor será la descentralización que existe en la organización.

La formalización se refiere al grado al que los puestos de la organización están estandarizados. Cuando un puesto está muy formalizado, quien lo ocupa tiene una mínima cantidad de discrecionalidad sobre lo que tiene que hacer, cuándo y cómo; y a la persona le corresponde acomodarse.

La estructura es el fundamento de la organización para que la gerencia alcance sus objetivos. Debe elaborar estrategias y definir la estrategia general de la empresa, diseñar un medio de gestión, para que se logren determinadas metas u objetivos, lo que implica, que tanto la estructura como las estrategias, se encuentren relacionadas. En concreto, la estructura debe seguir a la estrategia por cuanto permite el logro de las metas u objetivos, ya que si la gerencia realiza un cambio significativo en la estrategia de la organización, habrá que modificar la estructura para acomodarla o adecuarla con el objeto de apoyar el cambio.

La teoría tradicional de las organizaciones sociales ha prestado atención ante todo, al carácter de sus estructuras internas y por tanto, enfoca los problemas de la organización mucho más en términos de sistema cerrado que de sistema

abierto⁵. Los tres modelos clásicos de la teoría tradicional son: a) el enfoque de la administración científica de Taylor (1923), b) la explicación de la administración pública hecha por Gulick (1937) y c) la descripción sociológica de la estructura burocrática realizada por Weber (1947). Los tres poseen elementos en común, incluyendo su hincapié en el proceso de especialización de la tarea, estandarización de la ejecución del papel, centralización de la toma de decisiones, uniformidad en la práctica y escape en la repetición de funciones. Ninguno de los tres modelos parece manejar adecuadamente las transacciones entre la organización y su ambiente; por consiguiente, ninguno de los tres propone un modo fácil de tratar esa fuente central de características y cambio organizacionales. Se ofrece la teoría de sistemas abiertos y contingentes como el más adecuado, ya que este describe el desarrollo de las organizaciones tanto a nivel conductual como comportamental y la organización entendida como abierta al cambio.

Las fundamentos psicológicos como sociológicos entendidos como sistemas sociales incluyen, el estudio tanto de las conductas de los miembros en sus papeles, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que están asentadas las primeras. La gente está unida debido a la

⁵ KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. México. Trillas. 1995. Pag. 83.

interdependencia funcional de los papeles que desempeña⁶.

No todas las organizaciones están estructuradas de la misma forma. Las diferencias estructurales entre las organizaciones no son debidas al azar o a la casualidad. Los directores ejecutivos de muchas organizaciones dedican gran parte de su tiempo a idear y diseñar la estructura correcta.

Al hablar de las relaciones de tarea y autoridad entre puestos y grupos de puestos, los teóricos han recomendado dos teorías específicas, aunque contradictorias, para el diseño de las estructuras de las organizaciones⁷.

Una de las teorías, denominada diseño mecanicista, se basa en el supuesto de que la estructura de organización más eficaz se caracteriza por tener puestos altamente especializados, departamentos homogéneos, un alcance limitado del control y autoridad relativamente centralizada.

A partir de la época de las relaciones humanas de la década de los treinta y sostenida por el creciente interés de los científicos del comportamiento por el

⁶ KAZT, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. México. 2ª Ed Trillas. 1995. Pag.46.

⁷ GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY. Las Organizaciones. 8ª Ed. Irwing. 1996. Pp. 525-640.

estudio de la gerencia y las organizaciones, se desarrolló una segunda alternativa a la teoría mecanicista del diseño. Esta otra teoría, denominada diseño orgánico, propone que la organización más eficaz tiene puestos relativamente poco especializados, departamentos heterogéneos, un amplio alcance de control y la autoridad descentralizada. Se argumenta que dichas estructuras de la organización propician, además de altos niveles de producción y eficiencia, la satisfacción, adaptabilidad y el desarrollo. El diseño de una estructura eficaz no puede ser guiada por una única teoría y determinar que es la mejor manera de administrarla. El gerente tiene que adoptar el diseño mecanicista u orgánico o el que sea más eficaz, para determinada organización y en situaciones cambiantes.

Al haber definido el concepto de estructura organizacional, el turno es para el desarrollo organizacional y su consecuente análisis con respecto a la cultura y clima organizacionales.

El desarrollo eficaz de la organización (DO) requiere la participación activa tanto de los gerentes como de los miembros de la organización, ya que los primeros deben establecer las estrategias de gestión, los objetivos en términos de producción mejorada, seleccionar las técnicas y estrategias de intervención para lograrlas y aplicarlas, deben definir los objetivos y la eficiencia; y a los segundos, el que los mismos se logren de manera satisfactoria, con capacidad de

adaptación, que todos sean responsables tanto de aplicar una o más intervenciones, hacer funcional la organización y lograr su desarrollo, a partir de sus objetivos⁸.

Después de diagnosticar el problema e identificar los objetivos para el cambio, la gerencia debe elegir la intervención para el desarrollo más prometedora. La filosofía del DO destaca que el orden correcto para el análisis es del problema hacia la intervención y no a la inversa.

Otro enfoque de importancia al tratar el concepto de DO, es diferenciar su significado en los modelos formal, estructural y sistémico.

Para el modelo formal, la necesidad de considerar el desarrollo de la organización tiene su origen en los cambios que se producen en el entorno inter e intraempresarial. Los cambios de insumos, en productos, en los subentornos tecnológico y científico pueden indicar la necesidad de considerar la factibilidad de un programa a largo plazo, gestionando sistemáticamente, para modificar la estructura, el proceso y la conducta de la organización. Incluso en ausencia de cambios ambientales, los procesos y la conducta de la organización pueden

⁸ GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY. Las Organizaciones. 8ª Ed. Irwing.1996. Pag. 783-817.

hacerse disfuncionales de cara a conseguir la eficacia en la organización.

En el modelo estructural se integra el desarrollo de las habilidades interpersonales. Partiendo de esta base, se habla de la importancia de la comunicación interpersonal. Muchos de los gerentes ponen muy poca atención a la comunicación y la comunicación involucra la transferencia del significado de una persona a otra. Si ninguna información o ideas transmitidas, la comunicación no ha tomado lugar. La verdad es que la comunicación efectiva es crítica para el éxito de un gerente. Además, para que la comunicación sea exitosa, el mensaje debe entenderse.

Para el modelo sistémico el mundo moderno se caracteriza por un ambiente que está en constante cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El DO es una respuesta a tales cambios.

El DO busca transformar a las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, para modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. De ese modo, el DO es un esfuerzo integrado de cambio planeado

que incluye la organización como un todo. El DO es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional. El DO no pretende limitarse a la solución de problemas específicos y actuales sino que pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal-cultural.

El desarrollo de la organización (DO) es una técnica gerencial para implantar los cambios importantes en las organizaciones. Como práctica ideada para generar el cambio, el DO implica un agente de cambio que aplica fuertes principios de la ciencia del comportamiento para fomentar la mejora del desempeño. Los problemas éticos se centran en las relaciones de poder entre los diversos participantes del intento de cambio⁹.

La tendencia actual es la de utilizar la frase desarrollo organizacional para referirse a un conjunto específico de intervenciones, habilidades, actividades, herramientas

⁹ GIBSON, IVANCEVICH, Y DONELLY. Las Organizaciones. 8ª Ed. Inwin. 1996. Pag. 751.

o técnicas del cambio que se utilizan para ayudar a la gente y a las organizaciones a ser más eficaces¹⁰.

A partir de este enfoque se puede realizar un paréntesis entre los conceptos de desarrollo y cultura organizacionales. El desarrollo organizacional pretende el mejoramiento por medio de procesos formales a partir de técnicas, desarrollos, acciones e instrumentos. La cultura organizacional pretende su mejoramiento a partir de contextos tanto internos como externos a la organización¹¹.

El comportamiento organizacional se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El campo del comportamiento organizacional estudia estos actos y actitudes y comprende una serie de actitudes y comprende una serie de teorías y modelos independientes. Los puntos de vista históricos y las primeras escuelas de pensamiento sirven para preparar el escenario que permitirá entender el comportamiento organizacional. Las perspectivas estructurales, entre las que se incluyen la teoría organizacional de antes de 1900, la administración científica, la teoría clásica, la burocracia y la teoría de las decisiones se concentraron en la estructura y el diseño del trabajo y las organizaciones. Las

¹⁰ FAGENSON, Ellen y BURKE, Warner. He Current Activities and Skills of Organization Development Practitioners. Academy of Management Proceedings. 1989. Pag. 251.

¹¹ ORTÍZ, Jaime (S. J.). Seminario de La Conducta. Unisalle. 1997.

perspectivas conductuales, entre ellas las relaciones humanas, la dinámica de grupo, la teoría de las decisiones y las escuelas de liderazgo y las relaciones interpersonales. Las perspectivas integradoras, que comprenden la escuela sociotécnica, la teoría de sistemas y la teoría de las contingencias se concentraron en la estructura y las interdependencias e interacciones a partir de las personas.

En el cuadro 2, se presenta el esquema general de las variables dependientes que integran al hombre con la organización.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones. Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y los comportamientos de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes.

Cuatro evidencias justifican el hecho de tratar el tema de comportamiento organizacional¹², a saber:

¹² ORTÍZ, Jaime (S. J.). Seminario de la Conducta. UniSalle. Abril 16 del 2.001.

Cuadro 2. Hombre y Organización.

FUENTE: ORTÍZ JAIME, S. J. SEMINARIO DE LA CONDUCTA. UNISALLE. 1997

VARIABLES DEPENDIENTES

ANALÍTICO

CONDUCTA ORGANIZACIONAL

TECNICOS

- Estructura
- Diseño de puestos
- Organizacional

PROCESOS

- Comunicación
- Toma de decisiones
- Desarrollo

ORGANIZACIONALES

- Eficiencia - Eficacia
- Beneficios - Salarios
- Compensaciones

Evaluación de: - Resultados - Rendimientos

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

D
E
S
C
R
I
P
T
I
V
O

EFICIENCIA
 - Planeación - Organización - Dirección - Supervisión - Control
FORMALES
PROCESOS ORGANIZACIONALES
FUNCIONALES
 - Comunicación - Poder - Liderazgo - Toma de Decisiones
EFICACIA

P
R
O
S
P
E
C
T
I
V
O

CULTURA ORGANIZACIONAL

Individual	Grupal	Social	Cultural	Ético
PSICOLÓGICOS	SOCIOLÓGICOS	POLÍTICOS	AMBIENTALES	
- Conductas	- Cultura	- Poder	- Situaciones	
- Comportamientos	- Valores	- Conflicto	- Cambios	
	- Liderazgo	- Autoridad	- Innovaciones	

Evaluación de: - Procesos - Desempeños

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

VARIABLES INDEPENDIENTES

ANALÍTICO

- a. La primera es constatar como el hombre moderno y postmoderno vive en una sociedad de organizaciones.
- b. La segunda evidencia consiste en la aparición de los procesos productivos en serie y con ellos el fenómeno, como el de la industrialización con la producción en serie, las sociedades de mercado capitalista o socialista, la sociedades de mercado laboral y las economías monetarias.
- c. La tercera evidencia consistió en la aparición de las diferentes formas de organización social y a partir de ellas, las organizaciones con comportamientos explícitos, productivos, de servicios, cooperación, subsidio, apoyo, información, virtualidad, etc.
- d. La cuarta evidencia implica el estudio del impacto sobre los individuos, las comunidades y la sociedad; por un lado, el comportamental organizacional y por otro, el estudio de las características organizacionales y el resultado de estos estudios fundamentales en análisis, en términos de resultados, rendimientos, procesos y desempeños, realizados durante años.

En el cuadro 3, se presenta la información de los temas que se reflejan dentro del comportamiento organizacional.

Cuadro 3. Comportamiento Organizacional.

FUENTE: ORTÍZ JAIME, S. J. SEMINARIO DE LA CONDUCTA. UNISALLE. 2.001.

- Conceptos de:

DESARROLLO	CULTURA
------------	---------

- Estructuras de Procesos:

FORMALES - INFORMALES	FUNCIONALES - SISTÉMICOS
-----------------------	--------------------------

- Eficiencia y Eficacia.

- Evaluación:

RESULTADOS - RENDIMIENTOS	PROCESOS - DESEMPEÑOS
---------------------------	-----------------------

- Diseño Organizacional:

DISEÑO DE PUESTOS	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS
-------------------	----------------------------------

- Conducta y Comportamiento.

- Psicología Social.

Aun cuando el reto de la administración ha permanecido igual, en muchos sentidos, con el transcurso del tiempo, el campo del comportamiento organizacional lo ha analizado de muchas maneras. El seguimiento de la historia del comportamiento organizacional brinda un contexto para entender la evolución del comportamiento organizacional y la administración eficaz. A continuación se relata brevemente la historia de la teoría organizacional de hoy (Tabla 1).

Tabla 1. Escuelas históricas del pensamiento y sus componentes.

FUENTE: GORDON JUDITH. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ESCUELA	DECENIO	PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
<i>Teoría Organizacional</i> <i>Antes de 1900</i>	<i>Antes de 1900</i>	<i>Estructuralista</i>	<i>Hacía hincapié en la división del trabajo y la importancia de la maquinaria para facilitar el trabajo</i>
<i>Administración Científica</i>	<i>1910</i>	<i>Estructuralista</i>	<i>Describía la administración como ciencia, donde los empleados tenían funciones específicas, pero diferentes, fomentaba la capacitación y la división equitativa del trabajo.</i>
<i>Escuela Clásica</i>	<i>1920</i>	<i>Estructuralista</i>	<i>Hacía una lista de las obligaciones del administrador (planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar). sus principios básicos requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando y la coordinación de actividades.</i>
<i>Burocracia</i>	<i>1920</i>	<i>Estructuralista</i>	<i>Hacía hincapié en el orden, el sistema, la racionalidad la uniformidad y la consistencia de la administración. Trato equitativo a los empleados por parte de la gerencia.</i>
<i>Relaciones Humanas</i>	<i>1920</i>	<i>Conductista</i>	<i>Se concentraba en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores; las normas y los roles informales influían en el desempeño.</i>
<i>Revisión de la Escuela Clásica</i>	<i>1930</i>	<i>Estructuralista</i>	<i>Volvió a subrayar los principios clásicos antes descritos.</i>

Tabla 1. Escuelas históricas del pensamiento y sus componentes. (Cont.)

ESCUELA	DECENIO	PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
<i>Dinámica de Grupo</i>	1940	<i>Conductista</i>	<i>Fomentaba la participación individual en la toma de decisiones; señalaba el impacto del grupo de trabajo en el desempeño.</i>
<i>Liderazgo</i>	1950	<i>Conductista</i>	<i>Subraya la importancia de los grupos que tenían líderes sociales y de tareas, distinguida entre la administración de la Teoría X y la de la Teoría Y.</i>
<i>Toma de Decisiones</i>	1950	<i>Conductista</i>	<i>Sugería que las personas “quedan satisfechas” cuando toman decisiones.</i>
<i>Escuela Sociotécnica</i>	1960	<i>Integradora</i>	<i>Requería que se tomaran en cuenta la tecnología y los grupos de trabajo para entender un sistema de trabajo</i>
<i>Teoría de Sistemas</i>	1960	<i>Integradora</i>	<i>Representaba la organización como un sistema abierto con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación; los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines con la experiencia.</i>
<i>Teoría de las Contingencias</i>	1980	<i>Integradora</i>	<i>Subraya el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación; requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias.</i>

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- a. Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

- b. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc., cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a deteriorar su conducta.
- c. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.
- d. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.
- e. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades.
- f. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

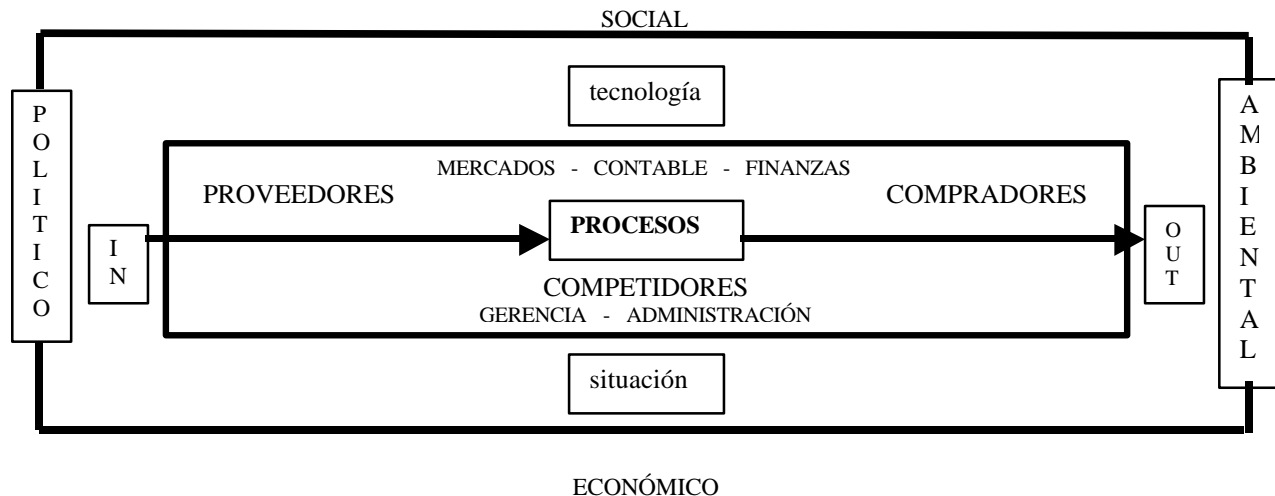
- g. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.
- h. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

Como se sabe, el objetivo del Desarrollo Organizacional (DO) es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Ayuda a establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual. Se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coinciden con los propósitos y la dirección generales de la organización. La Figura 1, representa el modelo sistémico de motivación y comportamiento dentro de una cultura organizacional.

Las actividades de un individuo son función de las entradas (inputs), de la tarea o tareas percibidas y de las recompensas percibidas. Luego evalúa estos inputs de acuerdo con su motivación actual y con la fuerza de su necesidad. La actitud resultante determina las salidas, su comportamiento (outputs) y la calidad de su rendimiento.

FIGURA 1. ESTRUCTURA FUNCIONAL SISTÉMICA.

FUENTE: ORTÍZ JAIME, S. J. SEMINARIO DE LA CONDUCTA. UNISALLE. 2001.



1.2. FUNDAMENTOS DE LA CULTURA.

La idea de concebir a las organizaciones como culturas es un fenómeno más o menos reciente. Las organizaciones eran, en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Sin embargo, las organizaciones son algo más. También tienen personalidad, como las personas. Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Lo interesante es señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina con el concepto de institucionalización a mediados del siglo XX. Cuando una organización se

institucionaliza, adquiere vida propia, además de la de los miembros. La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender, de manera común, cuál es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella “potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación” ¹³.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Por tanto, se concluye que las organizaciones poseen cultura. La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas

¹³ VALLE, R. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley. Iberoamericana. 1995. Pag. 74.

y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella¹⁴. Según los expertos, la cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización.

La cultura de la organización, en palabras sencillas, se considera como la "personalidad" o el "espíritu" de la organización. La cultura afecta la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, cómo se desempeñan, cómo ven su puesto, cómo trabajan con sus colegas y cómo ven el futuro determinado, en gran medida, por las normas, los valores y las creencias culturales.

El reconocimiento de que la cultura de la organización es una causa importante de la eficacia de la organización, se ha generalizado en las prácticas administrativas gerenciales actuales. Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con la comprensión de cómo puede cambiar la gerencia una cultura que inhibe la eficacia entendida como procesos y desempeños en la organización, por buscar solo resultados o rendimientos, reduciéndola a solo eficiencia.

Para empezar, se tiene que comprender que la cultura de la organización - el

¹⁴ GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY. Las Organizaciones. Adisson Wesley. 1993.

sistema de valores, creencias y normas comunes - es producto de la interacción entre el proceso de selección, las funciones directivas, el comportamiento, estructura y procesos de la organización, el entorno más amplio dentro del cual existe la organización y el proceso de eliminación. Si la dirección es capaz de crear una cultura de la organización, entonces debe poder usar los mismos medios para cambiarla, aunque lograrlo no es una tarea sencilla ni fácil. La cultura se autoreforza.

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable”¹⁵. La vida agradable y el grado de compromiso sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional, en el que se logrará la misión de la empresa.

Otro estudio, el de Hosftede¹⁶, reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de

¹⁵ PHEGAN, B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México. Panorama Editorial, S. A. 1998. Pag. 13.

¹⁶ HOSFTEDE, G. Motivation, Leadership and Organization. Beverly Hills, Calif: Sage. 1980

cada cultura. Esto permitió establecer el nuevo concepto, “Cultura Organizacional”, constituyéndose éste, en el factor clave del éxito para las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como; la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

Granell¹⁷, define el término como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato¹⁸, presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas, de determinada organización”.

Valle¹⁹, establece que la cultura de una organización es “fruto de la experiencia de

¹⁷ GRANELL, H. Éxito Gerencial y Cultura. Caracas. Ediciones IESA. 1997. Pag. 2.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill. 1989. Pag. 464.

¹⁹ VALLE, R. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Adisson Wesley. Iberoamericana. 1995. Pag. 96.

las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas”.

García y Dolan²⁰, definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”.

Guedez²¹, dice: “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”.

Serna²², expresa: “la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”.

La cultura organizacional según Edgar Shein²³, es aprendida por los miembros de

²⁰ GARCÍA, S. Y DOLAN, S. La Dirección por Valores. España. McGraw-Hill. 1997. Pag. 33.

²¹ GUEDEZ, V. Gerencia, Cultura y Educación. Caracas. Editorial Tropykos. 1998. Pag. 58.

²² SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores. 1997. Pag. 106.

²³ SHEIN, L. A Manager's Guide to Corporate Culture. Nueva York. The Conference Board. 1989.

la organización; establece que dicho aprendizaje se da en dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo Positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

1.3. NECESIDAD DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En el pasado se tendía a pensar en las organizaciones como unidades de producción. Burocracias e idealismos fueron diseñados con el fin de mantener una producción eficiente, en la que procesos tales como implementación y control eran muy importantes (Weber)²⁴. La teoría clásica de administración presentaba marcos y directrices universales para mejorar eficientemente la producción. Se habla de los tiempos de la postguerra, que representaban para el mundo occidental un ambiente estable y predecible. Pero el mundo ha cambiado, y lo está haciendo a un ritmo cada vez más acelerado en direcciones poco sospechadas. Colombia no

²⁴ WEBER, Max. The Theory of Social and Economic Organization. Glencoe. Illinois. 1979.

es la excepción a esta dinámica. Obviamente, la cultura organizacional en estas condiciones estaba dirigida a lograr la mayor eficiencia en las unidades de producción. Hace ya algún tiempo que los seres humanos empiezan a entender que no son en realidad tan racionales en su vida diaria - tanto personal como profesional - como algunos pensadores afirmaban en el pasado. Ahora se conoce que la gente común y corriente que forma una organización, independientemente del nivel jerárquico que ocupe, frecuentemente presenta patrones de pensamiento distorsionados tales como sobregeneralización, personalización, creencias irracionales, lucimiento a través del trabajo de otros, etc. Este comportamiento, indica una clara tendencia a pensar que el hombre es naturalmente subjetivo en su percepción de la realidad y más aún en tiempos presentes. Esta subjetividad en una organización es peligrosa, y aquí es donde se ubica el concepto de cultura organizacional, que intenta influir directamente sobre los grupos y sus relaciones para que de común acuerdo exista mayor objetividad en las acciones y los pensamientos. De acuerdo con ello, esta cultura permite: a) Definir más claramente la identidad de la empresa; b) Transmite una mejor ubicación de identidad y pertenencia; c) Crea un compromiso personal objetivo y claro; y, d) Permite flexibilidad en las normas y políticas.

1.4. CREACIÓN Y CONSERVACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y el grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores²⁵. Como los fundadores tienen la idea general, suelen tener también prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre: 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y, 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

Henry Ford en la Ford Motor Company, Thomas Watson en la IBM, J. Edgar Hoover en el FBI, Thomas Jefferson en la University of Virginia, Edwin Land en Polaroid, Ray Kroc en McDonald's, David Packard en Hewlett-Packard, y Stevens Jobs y Stephen Wozniak en Apple Computers, son algunos de los ejemplos de personas que más han contribuido a modelar la cultura de sus compañías²⁶. Por ejemplo, las ideas de Watson sobre investigación y desarrollo, la innovación del producto, el vestido de los empleados y las políticas de remuneración siguen vigentes, en IBM, pese a haber fallecido en 1956. La cultura innovadora y sin miedo a los riesgos de Polaroid es resultado directo de las creencias personales

²⁵ SHEIN, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. 1983.. Pp. 13-28.

²⁶ PETERS, Thomas y WATERMANN, Robert. En Busca de la Excelencia. Bogotá. Norma. 1984. Pp. 77-105.

de Edwin Land. El compromiso de McDonald's con los valores de calidad, servicio y limpieza fueron propuestos originalmente por Ray Kroc. La formalidad que se observa hoy en la University of Virginia, se debe, en gran medida a la cultura inicial creada por su fundador: Thomas Jefferson. La cultura creadora e informal de Apple la estableció Steve Jobs, sin que haya dejado de ser promovido en la actualidad.

La historia de Wal-Mart representa uno de los casos de éxito más notables del comercio moderno²⁷. La cadena se fundó en 1962 y en el año de 1980 sus ventas anuales eran de US\$2.4 mil millones, pero representaba menos del doce por ciento con respecto a sus competidores. Sin embargo, hacia la década de los noventa los ingresos de Wal-Mart aumentaron a una tasa compuesta del treinta y cinco por ciento al año y sus ventas ahora se acercaban a los US\$65 mil millones anuales, convirtiéndose en el minorista más grande de Estados Unidos.

¿Cómo lo logró Wal-Mart? A fin de cuentas, vende la misma mercancía que cientos de minoristas más. Un aparte de la respuesta reside en la original estrategia de crecimiento de Sam Walton, su fundador: ubicarse en poblaciones pequeñas, donde no existe mucha competencia y situar las tiendas lo bastante

²⁷ ROBBINS, Stephen. Administración, Teoría y Práctica. México. McGraw Hill. 1994.

cerca unas de otras, para que se puedan surtir desde enormes centros de distribución. Sin embargo, el verdadero secreto del éxito de Wal-Mart se basa en la sólida cultura que creó el finado Sam Walton y el compromiso adquirido por sus más de 400.000 empleados. Esta cultura hace hincapié en la calidad, los precios bajos y el servicio a clientes. Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, Wal-Mart resulta especial en razón de que acostumbra a dar a sus empleados el trato de verdaderos socios, alentándolos a correr riesgos y a innovar, además de incluir en el proceso de la toma de decisiones a los trabajadores de todos los niveles. La cultura de Wal-Mart refleja que su fundador creía en la frugalidad, la sencillez y el valor.

Otros ejemplos contemporáneos de fundadores que han tenido un impacto inconmensurable en la cultura de su organización son Fred Smith en Federal Express y Bill Gates en Microsoft. Por ejemplo, Bill Gates es una persona agresiva, competitiva y muy disciplinada. Éstas son las mismas características que se suelen usar para describir Microsoft, la empresa gigante de programas de computación que él fundó y que dirige en la actualidad.

El comportamiento de los empleados de la IBM es resultado de la filosofía de su fundador. Thomas Watson tenía reglas para casi todo. Trajes de color negro, camisas blancas y corbatas de rayas constituían el uniforme. Estaba prohibido

ingerir bebidas alcohólicas, incluso en horas fuera de trabajo. Los empleados debían aceptar transferencias frecuentes. Parte del éxito de la IBM es atribuible a su dedicación al servicio. Su personal de ventas es la envidia en toda la industria de la computación. Cuenta con un excelente entrenamiento y es muy conocedor. La mayor parte de los empleados de ingreso reciente pasan gran parte de sus primeras seis semanas en clases dirigidas por la compañía. Los gerentes tienen la obligación de asistir a una instrucción adicional de por lo menos cuarenta horas. Cada año la IBM gasta más de 500 millones de dólares en la educación de sus trabajadores y en su capacitación.

Toda organización crea su propia cultura, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los interpreta el sistema informal²⁸. Del mismo modo que una sociedad tiene herencia cultural, las organizaciones sociales poseen pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

1.5. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

²⁸ KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. México. Trillas. 1983. Pp. 77-78.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social (Robbins)²⁹.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando, moldeando y modelando conductas y comportamientos, en nuestro caso, organizacionales.

En relación con la definición de Cultura Organizacional que es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común; se debe tener en cuenta, que la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e

²⁹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1987. Pag. 444.

hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa en su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, la comparten en mayor o menor grado todos los miembros y la deben aprender los nuevos miembros o al menos aceptarla en parte, con el fin de ser aceptados en la organización. En este sentido, cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados; mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización

para poder actuar dentro del mismo código general.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos. Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido, para un conjunto de actores sociales.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la mejor toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura, cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Las definiciones sugieren lo que todos saben por experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

1.6. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Como se sabe desde hace bastante tiempo, la participación de las personas en las organizaciones está mediada por un sinnúmero de factores que modifican la percepción que estas tienen de las instituciones a las que pertenecen. Preocupados por aumentar la producción de las empresas es como se comienza a hablar, desde mediados del siglo pasado, de superar la tecnología como única fuente de aumento de la eficacia, así se observa como una cultura comprometida con la participación en los objetivos de las organizaciones, de cada uno de los miembros que pertenecen a estas, Japón en pocos años superó el crecimiento

económico de Occidente y puso de manifiesto las fronteras humanas que intervienen en el Desarrollo Organizacional.

Lo importante es buscar la operacionabilidad de un concepto definido como mediador entre la estructura y los sujetos; y, que a su vez, está mediada por un conjunto de variables.

Para llegar a la concepción de Clima Organizacional se tuvo que incursionar por distintos derroteros de investigación. Sin embargo, los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin³⁰ en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico. Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White³¹, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto de un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes. Frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

³⁰ LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science. Nueva York. Harper & Row. 1951

³¹ WHITE, L. A. The Science of Culture. Nueva York. Farrar. 1949.

La conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual.

Para efectos de medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer (citados por Evans y Lorsch)³², ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios. Para esta definición se resaltan las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el

³² EVANS, J. R. Y LORSCH, L. Organización y Ambiente. Editorial Labor. 1973.

tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Partiendo de las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Así mismo, Goncalves³³ (1997), dice: “De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

³³ GONCALVES, A. Desarrollo Organizacional. New York. McGraw Hill. 1990.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

1.7. DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológica. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla. En primera instancia, se verá la diferencia entre clima y cultura.

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas, los cuales, consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto, de este enfoque básico.

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones, agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

El clima organizacional se refiere a una percepción común o a una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación; o como dice Studs Tirkel³⁴: “salubridad”.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

1.8. PODER Y LIDERAZGO.

³⁴ TIRKEL, Studs. Cultural Management Communication.. New York. Wiley. 1990.

Poder quiere decir la capacidad, real o potencial, para influir en otros en el sentido deseado³⁵. Diversas personas y grupos, dentro y fuera de la organización, pueden ejercer poder, los empleados individuales, entre ellos, los mandos altos y medios de la gerencia, los analistas y especialistas técnicos, el personal de apoyo y otros trabajadores no administrativos pueden influir, en las medidas que se toman en una organización, para alcanzar sus metas.

El poder es tal vez una de las áreas peor entendidas, pero una de las más importantes del comportamiento organizacional³⁶. Las personas y los grupos pueden adquirir poder de diferentes fuentes. El poder de la posición se deriva de la autoridad, la posición central y el control, de premios y sanciones. El poder personal se deriva de la experiencia de la persona o el grupo, de su carisma o de la coerción. El poder basado en los recursos y en la información enriquece a las personas o grupos que pueden manejar la incertidumbre de otros o que son insustituibles. Las redes informales, las alianzas y las relaciones comerciales también son fuentes de poder.

La necesidad de poder es un motivo, o deseo básico de influir o dirigir a otros y de controlar el ambiente circundante. Como resultado de ello, las personas con alta

³⁵ GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1996. Pag. 359.

³⁶ GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1996. Pag. 389.

necesidad de poder recurrirán al comportamiento político en las organizaciones. Los gerentes exitosos muchas veces muestran alta necesidad de poder³⁷.

Cuando los gerentes, empleados o equipos se enfrentan a una situación en la que desean influir en la conducta de los demás, tienen que elegir una estrategia. Las estrategias de influencia son los métodos mediante los cuales las personas o grupos intentan ejercer poder o influir sobre el comportamiento de otros. En la tabla 2, se relacionan varias estrategias de influencia que usan los gerentes y empleados en el lugar de trabajo.

Cuando se describen organizaciones, desde el aspecto comportamental, ninguna palabra se usa más que liderazgo; y quizá ninguna tenga tantos significados. A veces se emplea como si fuera un atributo de la personalidad; otras, como una característica de ciertas posiciones y, otras más, como un atributo de la conducta. El último aspecto tiene más ventajas conceptuales y se ha definido liderazgo en términos conductuales, como cualquier acto de influencia en cuestiones de importancia organizacional. Dicha definición de liderazgo incluye muchos aspectos rutinarios de la supervisión; sin embargo, la esencia del mismo es aquel incremento de la influencia que va más allá de lo rutinario y se une a fuentes que

³⁷ McCLELLAND, D. C. Human Motivation. Glenview. Illinois. 1985.

Tabla 2. Estrategias de Influencia.FUENTE: G. YUKL Y D. SOTTOLANO, EN *GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT*. 1995.

ESTRATEGIA DE INFLUENCIA	DEFINICIÓN
Persuasión racional	Usa argumentos lógicos y pruebas con base en hechos.
Llamado a aspectos de inspiración	Se refiere a valores, ideales o aspiraciones para provocar el entusiasmo.
Consulta	Busca participación en la planeación de una estrategia, actividad o cambio.
Granjearse	Intenta crear un ambiente favorable antes de hacer la solicitud.
Intercambio	Ofrece un intercambio de favores, compartir beneficios o promete corresponder en un futuro.
Llamado personal	Se dirige a los sentimientos de lealtad o amistad.
Coalición	Busca ayuda o respaldo de otros para alguna iniciativa o actividad.
Legitimación	Busca establecer la legitimidad de una solicitud al afirmar autoridad o verificar el acorde con las políticas, las prácticas o las tradiciones.
Presión	Usa peticiones, amenazas o recordatorios persistentes.

dependen del nexo personal entre líder y seguidor; y, el poder del conocimiento, que depende del saber y la experiencia del líder.³⁸

Pocos términos han estimulado tanto debate acerca de su definición como el de liderazgo. Todo mundo parece estar de acuerdo en su importancia. Y los expertos

³⁸ KATZ, Daniel y KAHN, Robert. *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Trillas. 1983. Pag. 369.

generalmente están de acuerdo en que Bill Gates de Microsoft, Linda Wachner de Warnaco, Michael Eisner de Disney y Richard Branson de Virgin Group, son líderes efectivos. La distinción entre líder y liderazgo es importante, pero potencialmente confusa. El líder es el individuo; el liderazgo es la función o actividad que desarrolla el individuo.³⁹

El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio, mientras que la gerencia se interesa en poner el orden y la consistencia. Las organizaciones necesitan tanto el liderazgo como la gerencia. La efectividad del liderazgo se refiere en esencia al éxito de llevar a un grupo al logro de una meta en común. Pero el éxito puede ser un resultado objetivo o una percepción. Además, los investigadores, no han utilizado factores consistentes como resultados. Ejemplos de resultados utilizados por los investigadores incluyen el desempeño del grupo, la satisfacción del seguidor y la aceptación del líder.

Más de cien estudios sobre los rasgos de los líderes, realizados en la primera mitad del siglo XX, sustentaban la idea de que uno nacía líder, y demostraba que los líderes eran diferentes de quienes no eran líderes, en razón de su inteligencia, iniciativa, persistencia al abordar problemas, confianza en sí mismos, lucidez para

³⁹ ROBBINS, Stephen. La Administración en el Mundo de Hoy. México. Prentice Hall. 1997. Pp. 418-439.

conocer las necesidades de terceros, comprensión de la tarea, deseo de aceptar responsabilidad y preferencia por un puesto con control y dominio⁴⁰.

Investigaciones más recientes presuponían que los líderes no siempre nacen, sino que pueden adquirir los talentos y los rasgos que se muestran en la tabla 3.

La teoría de los rasgos propone que, a semejanza de Linda Wachner, la mayoría de los líderes tienen los rasgos de energía, tenacidad e iniciativa. Por regla general, son ambiciosos y propenden a buscar grandes logros. Son originales, entusiastas y persistentes.

Para Mintzberg⁴¹, el rol de líder lo define así: “el administrador, al interactuar con sus subordinados, los motiva y los forma. El supervisor que realiza la revisión trimestral del desempeño o que encuentra oportunidades de capacitación para sus subalternos desempeña el rol de líder. Este rol hace hincapié en el aspecto socioemocional y orientado hacia las personas de liderazgo y resta importancia a las actividades de la tarea, que por lo general se concluyen en los roles de las personas que deciden”.

⁴⁰ STODDILL, R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. 1948. Pag. 35.

⁴¹ MINTZBERG, H. The Nature of Management Work. México. Prentice Hall. 1991.

Tabla 3. Rasgos y Habilidades Característicos más Frecuentes en Líderes de Éxito.
FUENTE: GARY YUKL. LEADERSHIP IN ORGANIZATION. 1989.

RASGOS	HABILIDADES
Adaptable a las situaciones Atento al entorno social Ambicioso y orientado hacia la realización Confiado Cooperador Decidido Confiante Dominante (deseo de influir en otros) Dinámico (gran nivel de actividad) Persistente Seguro de sí mismo Tolerante a la presión Deseoso de asumir responsabilidad	Listo (Inteligente) Hábil conceptualmente Creativo Diplomático y con tacto De palabra ágil Conocedor de la tarea del grupo Organizado (capacidad administrativa) Persuasivo Hábil para las relaciones sociales

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. En contraste con la teoría de los rasgos, la conducta trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen, mientras que la primera trata de hacerlo basándose en lo que son los líderes⁴².

1.9. CRISIS EN LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES.

⁴² HODGETTS, Richard. Comportamiento en las Organizaciones. México. McGrawHill. 1991. Pag. 200.

La palabra “crisis” es, sin duda, una de las más utilizadas hoy día en la jerga organizacional (e incluso en el lenguaje cotidiano). Y no es para menos, las empresas han venido enfrentando desde hace años situaciones nuevas y, por lo tanto, desconocidas, que demandan una capacidad de respuesta que no siempre se tienen, porque las soluciones que están a la mano, corresponden muchas veces a problemas del pasado.

Los continuos cambios en el entorno de los negocios, plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para superarlos de una manera exitosa. Por esta razón, cada vez que se presenten circunstancias ante las cuales se ponen a prueba los reflejos organizacionales, se habla de crisis. Sin embargo, este término no se comprende bien; lo que hace que las acciones emprendidas para afrontar la situación no sean las más adecuadas. Así pues, a continuación se definirá el término crisis, para pasar posteriormente al análisis que la cultura organizacional juega en la forma cómo se encaran las crisis y de las estrategias que pueden ser aplicadas para su manejo.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española expresa la siguiente definición de crisis: “Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo”. “Por extensión, momento

decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes”.

Hay que resaltar el hecho de que, de acuerdo con esta definición, las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar. Por ejemplo, si una empresa experimenta una demanda inesperada de sus productos y no cuenta con la capacidad instalada necesaria para proveer a sus clientes en la cantidad y/o con la oportunidad requeridas, está ante una crisis.

Por otro lado, toda crisis se da en un momento determinado en el que es necesario tomar una decisión. Es interesante ver que el término tiene su origen en la palabra griega “Krisis”, que significa “decisión” o “juicio”, que son conceptos neutros, sin la connotación negativa que solemos darle a las crisis.

Después de haber precisado algunos elementos que nos ayudan mejor a entender el concepto de crisis, se determina qué relación tiene la cultura y la forma en que las organizaciones perciben y reaccionan ante este tipo de sucesos inusuales o momentos decisivos.

La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y

valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.

Hofstede⁴³, la define como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”. En este sentido, continúa diciendo el autor, “incluye sistemas de valores y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura.

Por su parte, Fisher⁴⁴ afirma que la cultura es un sistema de “costumbres mentales” que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, y perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el “molde social”.

Para Singer⁴⁵, los elementos constitutivos de la cultura “son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal”.

⁴³ HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences*. Beverly Hills. California. Sage. 1980.

⁴⁴ FISHER, R. *Getting Together*. Boston. Mifflin. 1988.

⁴⁵ SINGER, D. *The Level of Analysis Problem in International Relations*. World Politics. 1961.

Como se puede apreciar, las definiciones citadas, y muchas otras, destacan implícita o explícitamente una función de la cultura que resulta especialmente útil para nuestros fines: la creación de significados compartidos que permiten la “construcción social de la realidad”.

Cuando se estudia la cultura organizacional se presenta la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna.

Así pues, se ha determinado una clasificación de cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad, la cual nos sirve como punto de partida para analizar las relaciones entre cultura y crisis:

a. La cultura es fuerte cuando:

- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización.
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

b. Una cultura es funcional cuando:

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas.
- Motiva y compromete a sus integrantes.
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Ahora sí se puede relacionar cada una de las modalidades de la cultura organizacional con la percepción y manejo de las crisis.

Cultura Débil – Disfuncional. En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada y por lo tanto, va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura Fuerte – Disfuncional. En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y

resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura Débil – Funcional. En ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras instituciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En esta circunstancia, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura Fuerte – Funcional. En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

1.10. CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Hay muchas explicaciones para el cambio en las organizaciones. Se hace referencia que el cambio tiene lugar por medio de la rotación de personal. Algunas veces el cambio es literalmente forzado dentro de una organización, por el ambiente en que se mueve. Algunas veces las organizaciones se ven obligadas a incorporar políticas y practicas que son parte del ethos prevaleciente en la sociedad en la que están insertadas. El ambiente tiene conceptos institucionales sobre la forma en que una organización debe operar, y esto lleva a las organizaciones a incorporar las practicas institucionalizadas. Aunque haya un mandato legal para hacer un cambio, no sucede así nada mas.

Las organizaciones están cambiando constantemente. Movimientos de las condiciones externas como la competencia, innovación, demandas del público y la política gubernamental requieren que se diseñen nuevas estrategias, métodos de trabajo y productos para que una organización continúe solo en su actual nivel de operaciones. Los factores internos también promueven el cambio en el sentido de que los administradores y otros miembros de una organización puedan buscar no solo su mantenimiento sino su crecimiento, con el fin de asegurar la obtención de mejores beneficios y satisfacción para ellos mismos⁴⁶.

⁴⁶ HALL, Richard. Organizaciones, Estructura y Proceso. México. Prentice Hall. 1983.

Se habla mucho de cambio en los últimos años; sin embargo, el cambio siempre ha existido. El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del hombre. El cambio es importante porque las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas y, por consiguiente, entren en procesos entrópicos y desaparezcan. Enseguida se señalan las premisas que se consideran más importantes para tener en cuenta.

- Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.

- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto, alienta una contrapresión del grupo.
- Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios, compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto, cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- El hecho de que en un grupo se encuentre con personas muy bien preparadas o muy inteligentes, no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

- Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.
- Aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

1.11. ¿CÓMO CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Muchas organizaciones tienen un periodo de vida indefinido. Otras son más temporales. En cualquier caso, las organizaciones deben ajustarse a las condiciones cambiantes. Deben también mantener un sistema lo suficientemente viable para alcanzar sus tareas primordiales. En suma necesitan estabilidad y continuidad, así como adaptación e innovación. Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio⁴⁷.

⁴⁷ KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones. México McGraw Hill. 1988. Pp.653-654.

Es muy difícil cambiar la cultura organizacional, pero las culturas sí se pueden cambiar. Por ejemplo, Lee Iacocca llegó a Chrysler Corp., en 1978, cuando parecía que la compañía sólo estaba a un par de semanas de la quiebra. Tardó alrededor de cinco años, pero, Iacocca llevó una cultura de perfil conservador, orientado a la ingeniería; y al interior, a una cultura de perfil orientado a la acción, que responde al mercado.

La evidencia sugiere que es posible que el cambio cultural se presente cuando existen todas, o la mayor parte, de las siguientes condiciones⁴⁸:

- Una crisis drástica. Se trata de un shock que derrumba el status quo y pone en duda la importancia de la cultura actual.
- Un cambio de liderazgo. Un líder ejecutivo nuevo, capaz de aportar otra serie de valores centrales, puede ser percibido como una persona con más capacidad, para responder a la crisis.
- Una organización joven y pequeña. Cuánto más joven es la organización, tanto menos arraigada será su cultura. Por otra parte, es más fácil que la

⁴⁸ ROBBINS, Stephen. Administración, Teoría y Práctica. México. Prentice Hall. 1994 Pag. 644.

administración comunique sus valores cuando la organización es pequeña.

- Una cultura débil. Cuánto más extendida está una cultura y cuánto más concuerdan los miembros en relación con sus valores, tanto más difícil será cambiarla. Por el contrario las culturas débiles son más fáciles de cambiar que las fuertes.

Si las condiciones favorecen al cambio cultural, se debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- Contar con líderes que sean modelos positivos de roles, que marquen la tónica con su conducta.
- Crear relatos nuevos de casos, símbolos y rituales que reemplacen los están de moda.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adopten los valores nuevos que se pretenden.
- Rediseñar los procesos de socialización para que concuerden con los valores nuevos.

- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepte una nueva serie de valores.
- Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos formales de estricta aplicación.
- Cimbrar las subculturas existentes por medio de una gran rotación de empleos.
- Trabajar para conseguir el consenso de grupos de compañeros por medio de la participación de los empleados y de la creación de un clima con mucha confianza.

La aplicación de todas o de la gran mayoría de estas sugerencias no producirá un cambio inmediato, ni drástico en la cultura de la organización. El cambio cultural es un proceso lento, que se mide en años y no en meses. Pero si la pregunta es: ¿Se puede cambiar la Cultura Organizacional?, la respuesta es sí.

1.12. RAZONES EN CONTRA DEL CAMBIO CULTURAL.

El hecho de que la cultura de una organización está integrada por características

bastante estables, hace suponer que a la gerencia le será muy difícil cambiar la cultura. Semejante conclusión es correcta.

La cultura de una organización se desarrolla a lo largo de muchos años y está arraigada en valores a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además, hay varias fuerzas, que intervienen sin cesar para mantener una cultura determinada. Entre ellas se cuentan las declaraciones escritas sobre la misión y filosofía de una organización, el diseño de los espacios físicos y los edificios, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, los sistemas anteriores de promoción, los rituales de tiempos inmemorial, las historias populares sobre personas y acontecimientos de gran trascendencia, los criterios tradicionales de evaluación en la empresa y su estructura formal.

Las políticas de selección y promoción son instrumentos de suma importancia que se oponen al cambio cultural. Los empleados escogieron a la compañía por pensar que sus valores personales coincidían con los de ella. Se acostumbraron a esa adecuación y resistían con firmeza los intentos de alterar el equilibrio. Los que ejercen el control también escogerán a los gerentes de mayor antigüedad que no modifiquen la cultura actual. Tienen pocas probabilidades incluso los intentos de salir de la empresa para contratar a un nuevo director ejecutivo. La evidencia indica que la cultura tiende más bien a cambiarlo a él y no a la inversa. ¿Por qué?

Está demasiado arraigada, y el cambio constituye un peligro posible para los intereses de los miembros. En efecto, una concepción más práctica de la relación entre la cultura de una organización y su director ejecutivo consistía en señalar que la costumbre de llenar los puestos de nivel gerencial medio y alto garantiza que los que dirigen la organización han sido adoctrinados plenamente en la cultura de ella. Con la promoción interna se consigue estabilidad y se aminora la incerteza. Cuando la junta de administración de Exxon escoge como director ejecutivo a un individuo que lleva treinta años en la compañía, garantiza literalmente que la cultura se perpetuará, sin cuestionamiento.

2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.

Toda empresa es una organización formal: posee una minuta de constitución, un directorio, estatutos, jerarquías, divisiones, manuales de funciones, etc. Sería imposible mantener en marcha una compañía sin reglas establecidas. Eso está claro, pero una organización no se agota allí. Todo grupo humano posee costumbres, usos, formas de hacer las cosas, supuestos básicos que no se consignan en ningún documento. En la mayoría de los casos, estos últimos elementos son los más importantes para la supervivencia de una compañía. Los valores, creencias, actitudes y sentimientos compartidos por los miembros de una organización tienen un impacto significativo en el desempeño económico a largo plazo.

La cultura es un concepto descriptivo. Todas las organizaciones poseen una cultura y, un grupo de características culturales no es mejor que otro. No cabe duda que firmas como la Delta Airlines, IBM, Du Pont, 3M, McDonald's y Procter & Gamble, son compañías bien administradas o excelentes. Tienen además algunas características culturales comunes. Pero no todas las organizaciones que tienen esos valores son prósperas y hay muchas otras con culturas muy diferentes cuyo éxito es igual. Concebir la cultura como un conjunto de valores compartido significa que hay culturas buenas y malas. Tal punto de vista interpreta mal el

concepto de cultura organizacional y desvía la atención de entender lo que es para centrarse en prescribir lo que debiera ser. Por ahora resultaría exagerado afirmar que se conocen las características culturales prevalentes de las “organizaciones excelentes”.

A continuación se presenta un listado de algunas de las empresas destacadas como exitosas y excelentes a nivel mundial. Los valores comunes a ellas son: tendencia a la acción; estar cerca del cliente; tener autonomía e iniciativa; mantener productividad a través de las personas; tener espíritu práctico: una estructura organizacional sencilla y con un staff reducido (Peters y Watermann)⁴⁹. Ellas son:

Amdahl, Amoco, Avon, Boeing, Bristol-Myers, Caterpillar Tractor, Cheesebrough-Pond's, Compaq, Dana Corp., Data General, Delta Airlines, Digital Equipment, Disney Productions, Dow Chemical, DuPont, Eastman Kodak, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, Intel, IBM, Johnson & Jonhson, K-mart, Levi Strauss, Marriot, McDonald's, Maytag, Merck, 3M, Microsoft, National Semiconductor, Procter & Gamble, Raychem, Revlon, Schlumberger, Texas Instruments, Wal-Mart, Wang Labs.

⁴⁹ PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En Busca de la Excelencia. Bogotá. Norma. 1982. Pag. 20.

Los gerentes de IBM usan camisas blancas, los miembros de Procter & Gamble escriben memorándums que nunca exceden de una página, la mayoría de las juntas de Volvo comienzan con una charla sobre la seguridad. Se trata de rituales que se establecieron en algún momento y que en la actualidad nadie discute. Son parte de la cultura de esas organizaciones.

En realidad, cultura es la fuerza que posibilita la cohesión de una organización. Es, por así decirlo, la personalidad de la empresa. Teniendo en cuenta ello, posee aspectos evidentes (o formales) y otros menos visibles (o informales). El primer grupo está conformado por las metas de la organización expresadas de manera formal, la tecnología, las estructuras, las políticas, los procedimientos y los recursos financieros. El segundo grupo se compone de las percepciones, las actitudes y sentimientos compartidos. Los valores comunes sobre las relaciones humanas y lo que puede recordar o recordará la organización.

“Una cultura organizacional sólida mejora la capacidad de una empresa para adaptarse a las demandas del entorno. Le permite percibir, interpretar y traducir señales del medio externo y aumentar su posibilidad de supervivencia, crecimiento y desarrollo”, señala Pilar Quinteros, gerente de consultoría de Deloitte & Touch.

En una cultura fuerte los valores centrales de la organización se sostienen con

firmeza y son ampliamente compartidos. Cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores centrales, es mayor su compromiso con esos valores, y por ello, tanto más fuerte será la cultura. De acuerdo con esta definición, ensayada por Stephen Robbins⁵⁰, una cultura fuerte ejercerá gran influencia en la conducta de sus miembros, porque el grado en que se comparten los valores y su intensidad producen un clima interno donde existe mucho control conductual.

De acuerdo a José Luis de Cossio, profesor de la Universidad Católica del Perú, la cultura organizacional tiene diferentes elementos o niveles clave: símbolos, héroes, rituales y valores. “Los símbolos son la manifestación más superficial de la cultura organizacional y los valores, la más profunda. Los tres primeros elementos son combinados bajo la etiqueta genérica de prácticas de la cultura organizacional”, sostiene.

Por lo general, es la personalidad del fundador lo que configura la cultura de una organización, en muchos casos su legado llega a ser tal que su figura se convierte en un símbolo; basta recordar a Henry Ford, cuyo apellido, se convirtió en una de las marcas más prestigiosas de autos, o a Bill Gates, que es mundialmente reconocido como sinónimo de talento.

⁵⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1994.

Pero lo que puede hacer un fundador en su organización no es mucho si lo que propone no son valores aceptables por los elementos que conforman y conformarán la empresa. Un ejemplo de ello, lo constituye la Corporación Backus, cuyos valores son: liderazgo, buen ejemplo, confianza-amistad, trabajo en equipo, innovación, calidad total, productividad, respeto al medio ambiente, moralidad de los actos y solidaridad social. Es difícil pensar que alguien pueda estar en contra de alguno de ellos o que crea que al ingresar a esta empresa la cultura organizacional pueda chocar con los propios valores personales.

Por otro lado, al referirnos sobre el mantenimiento de la cultura organizacional, esto es labor de los continuadores. Ellos son los encargados de determinar qué partes de la cultura organizacional original deben quedarse y cuáles han de adaptarse a las nuevas circunstancias. Por ejemplo, en KFC (Kentucky Fried Chicken), se llegó a la conclusión de que se tenía que rescatar la figura del Coronel, pues no existía nada tan fuerte dentro de la cultura Kentucky que pudiera reemplazarlo.

2.1. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS CON CULTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA.

Los valores y creencias más comunes que moldean la cultura organizacional incluyen:

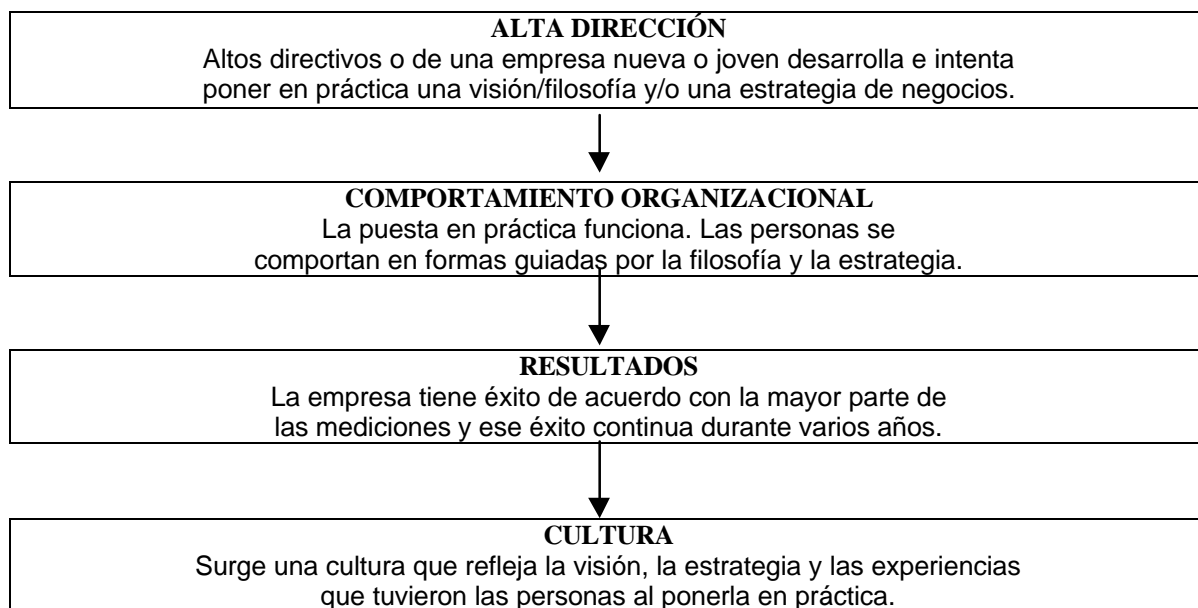
- La creencia de ser los mejores (o como en General Electric: “mejores que el mejor”).
- La creencia en la superioridad de la calidad y el servicio.
- La creencia en la importancia de la gente como individuos y la fe en su capacidad de hacer una contribución poderosa y positiva.
- La creencia en la importancia de los detalles de ejecución, en todo lo que se requiere para hacer bien el trabajo.
- La creencia de que los clientes deben ser lo primero.
- La creencia en inspirar a las personas sin importar su capacidad.
- La creencia en la importancia de la informalidad para aumentar la comunicación.

- El reconocimiento de que el crecimiento y los beneficios son esenciales para el bienestar de una compañía.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones y conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna⁵¹. En la Figura 2, se muestra un patrón común del surgimiento de las culturas organizacionales.

FIGURA 2. Patrón común en el surgimiento de las culturas organizacionales.

FUENTE: KOTTER JOHN Y HESKETT JAMES. CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE.



⁵¹ GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1996. Pag. 482.

En compañías nuevas, como Dell Computers o Intel, el fundador o unos pocos individuos clave determinarán en gran parte la cultura de la organización. Más tarde, durante la vida de la organización, la cultura reflejará una mezcla compleja de las suposiciones, valores e ideas del fundador u otros de los primeros directivos de nivel superior y el aprendizaje y las experiencias posteriores de los integrantes.

2.2. UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO.

Una importante parte de la cultura de la organización está configurada por el ambiente en el que trabajan y las personas que la conforman. Por tanto, identificar el tipo de cultura organizacional que se tiene es vital, para poder determinar qué factores son positivos y cuáles no lo son dentro de ella.

Ciertamente existe una parte de la cultura organizacional, aquella visible, que se puede cambiar y que de hecho se modifica junto con el entorno, en el que se desenvuelve la organización. Pero, ¿Cómo llegar a un buen ambiente de trabajo? Hewlett-Packard ha determinado que se puede llegar a dicha situación con base en cuatro principios básicos:

Informalidad; comunicación abierta y honesta, sin distinciones artificiales entre

empleados al dirigirse por el nombre de pila; administración por supervisión informal y política de comunicación de puertas abiertas.

Desarrollar y promover, desde adentro, la capacitación de por vida, la educación y la orientación vocacional, para así ayudar a los empleados a obtener la máxima oportunidad de crecer y desarrollarse con y por la compañía.

Descentralización; énfasis en mantener grupos de trabajo lo más pequeño posibles para una máxima oportunidad de crecer y desarrollarse con la compañía. Administración humana y estrategias; proporcionando una base profunda para medir el desempeño, tanto por los empleados como por los directivos, y ser un objetivo no político.

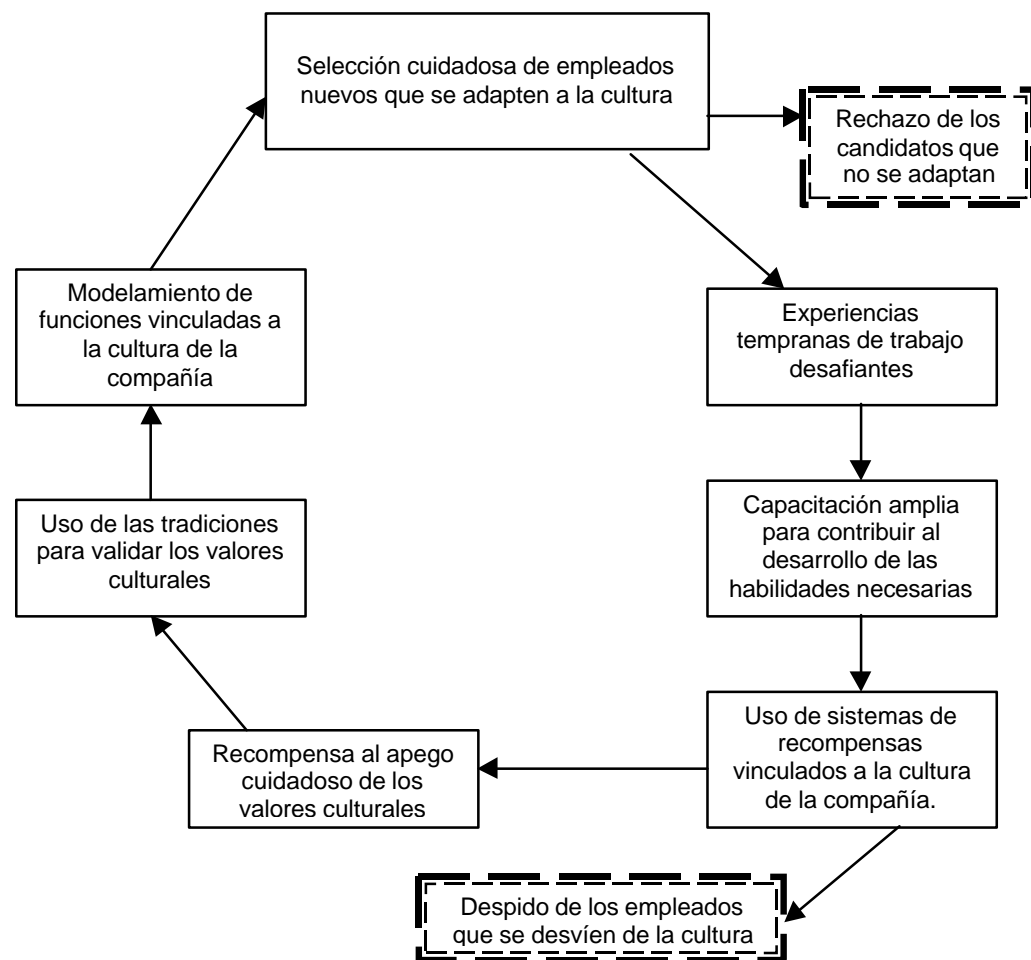
Otro aspecto de importancia es la socialización organizacional, que es un proceso sistémico, mediante el cual una organización incluye en su cultura a los empleados nuevos. El significado general del término socialización es el proceso mediante el cual los integrantes más antiguos de una sociedad transmiten a los más recientes las habilidades y el conocimiento social necesarios para desempeñarse con eficacia en esa sociedad⁵².

⁵² ADKINS, C. L. Previous Work Experience and Organizational Socialization. *Academy of Management Journal*. 1995. Pp. 839.

En la Figura 3, se presenta un ejemplo del proceso de socialización organizacional. La intención es presentar los pasos del proceso de socialización que siguen empresas con culturas fuertes como es el caso de Arthur Andersen, Disney, Procter & Gamble, Southwest Airlines y Wal-Mart entre otras.

FIGURA 3. Ejemplo de proceso de socialización organizacional.

FUENTE: HELLRIEGEL, SLOCUM Y WOODMAN. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 1999.



3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA.

Actualmente, en los albores del siglo XXI, la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia del ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente denominador y depredador del hábitat⁵³.

Desde esta visión holística se valoran las reacciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos

⁵³ ABRAVANEL, Henry. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Bogotá. Legis. 1992.

relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad. En otras palabras, el universo es un todo indisociable.

Es así, como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales, que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo el enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural⁵⁴.

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la

⁵⁴ DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico. Bogotá. Interamericana. 1985.

burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas flexibles y ligeras, al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo eso es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista, postindustrial o postmoderno, que se da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información,

responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es un simple traslado de modelo burocrático tradicional a uno nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes.

3.1. LA NECESIDAD DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA.

El entorno de la Colombia actual se caracteriza por una tremenda versatilidad. Lo que ayer parecía simple, hoy se ha hecho complicado; lo que era igual, hoy es diverso; lo permanente, termina siendo transitorio; lo eterno, temporal. Lo mejor de la tecnología, en meses termina siendo obsoleto. El modelo más perfecto, en poco tiempo se vuelve inefectivo. El profesional competente se desactualiza y todo se vuelve confusión y caos, con peligro de perder visión y dirección. Con las

autopistas de información abiertas, personas y organizaciones tienden a quedar fuera de contexto. Y a pesar de tanta información, lo paradójico es que la desinformación termina siendo la enfermedad que nos podría atacar a todos a la hora de tomar decisiones⁵⁵.

Hoy en día, a nadie se le ocurriría crear una organización para que dure cien años. Los negocios van y vienen, cambian de dueños, se fusionan, buscan alianzas con otro sentido y dirección. Las fuerzas del mercado, el cliente con sus exigencias, los productores y las políticas gubernamentales impelen a las organizaciones a posicionarse con diferentes esquemas organizacionales y tácticas de mercado más agresivos, buscando una mayor productividad y mejores resultados, afectando, si se descuidan, su estabilidad en los cuatro procesos fundamentales de arraigo, identidad, vinculación y desempeño.

La cultura organizacional, más que una moda es una necesidad inherente al crecimiento, un imperativo que lo impone el desarrollo mismo. No se trata de existir, sino de ser la mejor organización; no se trata de mantener los mejores índices, sino de planificar estratégicamente, desde las necesidades para que la

⁵⁵ OGLIASTRI, Enrique. Culture and Organizational Leadership in Colombia. Bogotá. Universidad de los Andes. 1998.

organización sobreviva⁵⁶.

Es aquí, precisamente, sobre estas necesidades, donde se coloca la cultura organizacional, en el mundo de la planificación, del diseño de intervenciones, de la proyección a futuro, en las motivaciones esenciales y como es lógico en la toma de decisiones.

3.2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA.

Se entiende por Cultura Organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes, mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. Estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio.

Para el observador, las conductas de los miembros se encuentran socialmente

⁵⁶ HAGEN, Evert. El Cambio Social en Colombia. Bogotá. Tercer Mundo Editores. 1963.

adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo. La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado. A los efectos del análisis organizacional, la cultura es una marca de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad, ello es posible en tanto contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto⁵⁷.

Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el conjunto social y a su vez contienen las culturas locales o sectoriales. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje. Las normas administrativas y prescritas devienen pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el

⁵⁷ DÁVILA, Carlos. *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace After Downsizing. Mergers and Reengineering*. Reading, M.A. Perseus Books. 1999.

grupo. Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras en análisis:

- Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.
- Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.
- Tendientes al cierre, hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- Autónomas o reflejas, según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconscientemente emular a otros que

son exitosos en su mercado.

- Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse haciendo abstracción de las características sociales de su medio de origen. Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa.

En el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. La cultura de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesando por las instituciones básicas de la sociedad. Nos referimos a instituciones tales como la educación, salario, salud, familia, religión, tiempo libre. En la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones.

En Colombia la permeabilidad del pensamiento y la práctica de gestión a las

modas administrativas, es la característica que distingue la irrupción y permanencia de los discursos normativos sobre transformación cultural en las organizaciones. Esta concepción de lo cultural no se hace hegemónica o totalitaria. A su lado compiten otros enfoques que tienden a afirmar de manera más original la posibilidad de las identidades culturales autoconstruidas. Las principales propuestas de cambio cultural en el mundo de trabajo se han desplegado en el país desde focos formativos (universidades, centros de asesoramiento empresarial), o como resultados de mejores prácticas que se ofrecen en modelos exitosos.

El rol fundamental de la gerencia es el de moldear la cultura, y gran desafío radica en su constante habilidad para mantener una cultura cohesiva y vigorosa en la empresa. El fenómeno de la cultura se encuentra íntimamente ligado con el estilo de dirección y de allí el compromiso que tiene la gerencia con los valores y creencias de la empresa. El percibir los cambios del entorno e imprimir los ajustes necesarios en la cultura hacen parte de la dirección.

3.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTÁNDAR.

Una variante de los enfoques de la formación administrativa y de la consultoría

empresarial y la promoción a la gestión de cambios en aspectos relacionados con la cultura organizacional, parte de operacionalizar un conjunto básico de factores que entrarían en juego para facilitar, medir y evaluar la óptima adaptación de los medios con los fines en la organización. Se hará referencia a dos de ellas: la firma internacional Price Waterhouse y la del Instituto de Fomento Industrial (IFI). Los datos de estas dos corporaciones fueron recopilados del libro Serna⁵⁸.

El modelo PW de eficiencia organizacional. El modelo de esta firma, denominado “Better Tech”, parte de la noción de salud organizacional como la condición que permite a una empresa responder a las exigencias del mercado. La cultura en este modelo es uno de los elementos - al lado de la tecnología, la organización, los procesos, las personas y las interfaces - que se diagnostican y que son susceptibles de transformarse.

Como factores de la cultura en relación con los resultados clave (integración de los recursos, eficiencia en su utilización, satisfacción de sus clientes, utilización del talento, logros en el aprendizaje y toma de acción) se cuentan la capacidad del cambio, el conflicto, los valores, la motivación y la moral, la innovación y el trabajo en equipo.

⁵⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores Ltda. Bogotá. 1998.

La cultura es vista entonces, solo como uno de los aspectos susceptibles de cambio y, por ello, uno de los que bien manejado puede contribuir a la transformación y supervivencia de las empresas.

El Better Tech, admite la discutible noción de "ajuste de la cultura" como mecanismo que liga el momento de la descripción "evaluación actual de la cultura, identificación y planeación de los comportamientos deseados - aquellos que soportan la estrategia y las metas organizacionales - y minimizar los indeseados" con el momento de implantación en el cual se cuantifican los hechos intangibles que afectan la cultura.

El estándar de cultura participativa del IFI. Luego de ser reestructurado como Instituto apéndice del Ministerio de Desarrollo, con miras a la financiación de proyectos productivos del tipo mediana y pequeña industria, el IFI lanzó en 1995 premios nacionales a las empresas con mejor balance social, a los mejores estudios de factibilidad y a la cultura empresarial más participativa.

De la convocatoria para el último, se deduce que es deseable que una empresa tenga una cultura participativa que se refleje en el liderazgo y estilo de dirección,

delegación y toma de decisiones, motivación, solución de conflictos, espacios de reflexión y análisis conjuntos, creatividad, equipos de trabajo, alianzas estratégicas, manejo y acceso a la información, servicios al cliente, desempeño y evaluación, resultados de acciones, y participación de los trabajadores en las utilidades y propiedad de la empresa.

En esa concepción la cultura no es para el IFI un elemento más al interior de una empresa sino el substrato en el que se desarrollan todas las actividades y del cual dependen las relaciones con el medio comercial y tecnológico, el clima laboral, la posición competitiva y/o los resultados económicos de la empresa. Además, se asumen diferencias en la manera como es interiorizada la cultura de una empresa dependiendo de la posición de las personas que la evalúen (dirección, mandos medios y operarios). Esta actividad está articulada a la estrategia nacional de competitividad iniciada a mediados de los años 90's.

La caracterización de las formas que han asumido los procesos culturales de las organizaciones en la globalización, suponen la existencia de un conjunto de avances en la concepción de las relaciones individuo-individuo, individuo-grupo e individuo-organización. Este conjunto afecta prácticas tradicionales de identificación, sentido de pertenencia, valoración de los conocimientos y la creatividad (el activo o capital humano) y la participación, entre los más críticos.

Cada vez más las compañías globales pretenden responder a las contingencias, integran cuestiones ambientales a sus procesos productivos y comerciales.

La táctica empleada por la compañía sueca Electrolux se basa en tres pilares. Orientación al ciclo de vida, integración (ISO 14001) y medición del comportamiento ambiental, las cuales esperan instituir en sus 150 plantas.

Algunos de los atributos de calidad integral constituyen matices o diferencias de fondo en la concepción práctica de la cultura organizacional, alejándose así respecto de muchas de las corrientes de pensamiento que actualmente existen en el ámbito empresarial colombiano.

3.4. PRÁCTICAS CULTURALES COMUNES EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS.

Las principales características comunes a los procesos culturales que se están dando actualmente en casi todas las empresas colombianas serían las siguientes⁵⁹:

⁵⁹ CÁRDENAS, Mauricio. Apertura Económica y Reconversión Industrial: Impacto Laboral y Respuesta Sindical. Bogotá. Fescol. 1993.

- Tendencia a la reducción de los niveles jerárquicos en las pirámides de mando de las empresas. Esta perspectiva de adelgazamiento de la pirámide decisional y de control de las organizaciones, también puede conllevar en algunos casos a la burocratización de la gestión ligada a competitividad.
- Tendencia a la migración condicionada de los empleados a la normatividad laboral en la Ley 50 de 1990. El impacto cultural de esta tendencia consiste en modificar por esta vía la cohesión orgánica de grupos arraigados, en cuanto a la antigüedad o compartir un sistema de “prestaciones sociales”. La justificación de flexibilizar el volumen y los costos de gestión del mercado de trabajo interno a los establecimientos, pone de manifiesto una ruptura marcada con las figuras de empleo vitalicio, y corporativismo que contienen modelos internacionales de culturas organizacionales fuertes.

En la práctica de relaciones laborales se presionó el cambio de los regímenes de cesantía y contratación, mediante el ofrecimiento de incentivos para el paso voluntario a las figuras de esta norma. A partir de 1991 este espacio de flexibilización, fue utilizado en las empresas, obteniendo generalmente los resultados de cambio de régimen entre los niveles de empleados administrativos, profesionales y no sindicalizados (Motorcol, Exocar, Salutec, Facilit).

- Tendencia al desmonte de preferencias de selección y contratación de trabajadores. Históricamente muchas empresas habían generado y estimulado criterios de preservación de pactos de empleo vitalicio o relaciones empresa-familias vinculares (Metromex, Cañazur, Facilit, Exocar). También era notorio en estos casos una estrecha retroalimentación de la empresa con su área de influencia socio-cultural (Amaime, Barrancas, Bello). Este elemento estaría paulatinamente siendo abandonado en tanto que otros factores pasen a tener mayor relevancia en la conformación del nuevo perfil laboral. Multihabilidades, compromiso con la filosofía de la calidad, entrega a terceros del manejo de las comunicaciones externas, etc.

- Creación reciente y fortalecimiento de departamentos de comunicaciones internas. Las modalidades de informatización de la gestión de personal y fortalecimiento de las imágenes positivas del ambiente laboral y participación en los objetivos de la empresa, han conducido de manera generalizada a la utilización masiva de instrumentos y estrategias de comunicación interna. Siendo los más ampliamente difundidos además de los propios “departamentos de comunicaciones internas”, programas regulares de video corporativo (como en el caso de Salutec), programas permanentes de radio (Exocar, Cañazur), publicaciones especializadas (Motorcol, Exocar, Salutec, Facilit), y el rediseño de la función de las carteleras (Exocar, Salutec, Cañazur).

- Aplicación sistemática de instrumentos de medición y seguimiento a la evolución del clima laboral en las organizaciones.

La funcionalidad de la psicometría y los estudios cuantitativos sobre clima o ambiente organizacional, puede tender en dos direcciones fuertes según la información recogida:

- a. Enfoques comportamentalistas a cargo de departamentos de psicología orientándose a aplicar los conocimientos y las tecnologías psicológicas en la solución científica y técnica de los desordenes de conducta organizacional.
- b. Enfoques de estandarización a cargo de áreas de apoyo a la gestión de calidad y productividad, orientándose a evaluar necesidades, avances o retrocesos en la planificación de trabajo en equipo, o diseño de planes y estrategias de mejoramiento general y por áreas.

A continuación se definen algunas perspectivas psicométricas en la gestión de cultura y clima en algunas empresas⁶⁰:

⁶⁰ CÁRDENAS, Mauricio. Apertura Económica y Reconversión Industrial: Cambio Técnico, Empleo y Trabajo en Colombia. Bogotá. Fescol. 1993.

Salutec: Utiliza una encuesta de clima organizacional anual desde 1989, anónima, de 49 preguntas, generalizada, mide 11 temas, resultados aplicados en la planeación.

Motorcol: Realiza una encuesta periódica sobre calidad de vida laboral, discriminando positivo-negativo o neutro respecto de seis factores.

Graficol: Efectuó un diagnóstico del sistema de comunicación, evaluando a través de dos formularios (A para 21 directivos y B para 47 empleados) el manejo que se le da a la comunicación vertical, descendente y horizontal.

Cueros Bogotana: Se realizó esporádicamente una indagación sobre el ambiente organizacional a través de un cuestionario personal con ocho preguntas.

Exocar: Aplica desde 1992 a toda la compañía, una encuesta anual de clima organizacional sobre 14 factores.

3.5. EL PORVENIR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La coyuntura política actual se caracteriza por una recurrente apelación a las

contradicciones entre el mercado y la subjetividad. En alguna manera, el discurso de la transformación cultural controlada constituye una prueba fehaciente del poder de las industrias informáticas y comunicacionales, para crear necesidades de consumos efímeros⁶¹. Las corrientes de la ideología administrativa de corte directivista suponen viable la capacidad de gerenciar la generación de sistemas de creencias adaptativos a las necesidades de la nueva competitividad (globalización+supervivencia+nueva cultura). El mensaje para los gerentes y administradores insiste en que:

Es posible crear una cultura organizacional determinada en la que no representaría obstáculo alguno un modelo cultural precedente o paralelo o híbrido introyectado en los trabajadores, así, sería una mala excusa afirmar que, por ejemplo, por ser los colombianos de cierto modo resulte difícil e incluso imposible instaurar una cultura organizacional particular.

La conclusión - poco ortodoxa - que se deriva de todo esto es que la cultura organizacional depende de los gerentes y administradores y que, en esta medida, un buen estilo gerencial se parece en diferentes culturas nacionales.

⁶¹ URREA GIRALDO, Fernando y ARANGO GAVIRIA, Luz Gabriela. Innovación y Cultura en las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Bogotá. Tercer Mundo Editores. 2000.

Una cultura organizacional “fuerte” o “nítida” implicaría que el trabajador tiene un sentido de pertenencia a la empresa, comparte una serie de valores acerca del funcionamiento de ésta y conoce los principios que guían su misión y visión. Implicaría además, que todo al interior de la empresa está reglamentado y que dicha reglamentación se cumple.

El establecimiento de una cultura organizacional en estos términos depende en buena medida de las obsesiones e incluso patologías que pueden tener algunos de los gerentes o personal administrativo y que impregnan a la empresa de tales obsesiones.

Más que intentar entender la “cultura organizacional” de acuerdo a los enfoques más recientes de la antropología y de la psicología, o de intentar una nueva definición de este concepto (hechas las precisiones del caso sobre su origen), o de resaltar su incidencia en ella de las estrategias de competitividad en las empresas, la crítica a los discursos normativos implicados en la gestión de la cultura organizacional estaría orientada a aportar elementos teóricos y hallazgos empíricos sobre perspectivas de cambios en la cultura laboral nacional apoyados sólidamente en prácticas innovativas socialmente aceptables.

La onda cíclica del discurso normativo de la cultura organizacional posiblemente

llegó al país tan tarde, como es usual dada la brecha tecnológica, dejando sentir y exacerbando su forma instrumental que la hace ver como una cultura de los medios, antes que una cultura de los fines⁶². Su contribución al mejoramiento de la calidad de vida hasta ahora es muy discutible, porque al paso que tendencialmente ha servido para liquidar rasgos de la espontaneidad y heterogeneidad que permitía formas de solidaridad orgánica entre los sujetos laborales, ha promovido la estandarización de la organización de la producción, involucrando en ella significados artificiales de la competencia, el sentido de pertenencia y la identidad.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción, a fin que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
- Orientación al cliente. Los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

⁶² URREA GIRALDO, Fernando y ARANGO GAVIRIA, Luz Gabriela. Innovación y Cultura en las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Bogotá. Tercer Mundo Editores. 2000.

- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, lo que considera a las personas como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el frente de batalla.
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

3.6. FUTURO DE LA EMPRESA COLOMBIANA.

Con preocupación muchas empresas se preguntan hoy en Colombia: ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la crisis actual en el país? Una valiosa técnica para poder afrontar este dilema es la gerencia estratégica. Hay que administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para las empresas y por ende las pueda desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. “No le tema a la competencia, témale a la incompetencia” (Sallenave)⁶³.

Se tiene pleno conocimiento que la mayor parte de las confrontaciones internacionales que tendrán lugar en el siglo XXI, no ocurrirán en el terreno político o militar sino, finalmente, en el plano económico y comercial. Las naciones que mejor saldrán libradas de tan ardua competencia serán precisamente aquellas que se constituyan en una sólida plataforma para la innovación, el conocimiento y el desarrollo tecnológico.

⁶³ SALLENAVE, Jean P. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá. Norma. 1997.

Los ejecutivos colombianos no resisten ya más teoría, sino que requieren de instrumentos de dirección. El desarrollo de las tecnologías gerenciales estratégicas son las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy. La gerencia estratégica es pues una técnica de gestión, que permite el desarrollo de la organización en su entorno y medio ambiente, y algunas herramientas que le ayudan, por ejemplo, la calidad total que es para la creación de una cultura de mejoramiento continuo, del benchmarking, como un proceso comparativo de evaluación para realizar mejoras organizacionales y la reingeniería que con su metodología de empezar de nuevo, orienta a la organización hacia un cambio radical en la manera de hacer las cosas e innovar otras más.

La dirección estratégica es el nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa y comienzos de siglo XXI. Tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planificación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura organizacional que se encuentran en conocidas obras como “En Busca de la Excelencia” de Peters y Watermann, “La Mente del Estratega” de Kenichi Ohmae; como también en las contribuciones de Michael E. Porter, quien incorpora definitivamente el concepto de ventajas competitivas al quehacer organizacional en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Una de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las Configuraciones de Mintzberg y Quinn; de Peter Drucker, Tom

Peters, y Peter M. Senge.

A partir del análisis de las megatendencias que afectan al mundo de hoy, es posible destacar los principales factores que constituyen una nueva geopolítica en el albor del nuevo milenio y son entre otros: la paz global y el mundo unipolar como consecuencia de la terminación de la guerra fría, la necesidad de un desarrollo sostenible como defensa del medio ambiente y el interés de mantener la competencia por parte de las economías y gobiernos postcapitalistas⁶⁴.

Las megatendencias anteriores, están asociadas a otros fenómenos socioeconómicos, no menos importantes y vigentes:

- El desplazamiento desde una sociedad industrial hacia una sociedad informática, donde los servicios juegan un papel cada vez mayor.
- Traslado desde las tecnologías forzadas hacia las tecnologías flexibles, o sea, desde las economías de escala a las economías de ámbito, basadas en la flexibilidad para dar una respuesta comercial rápida y adaptada a cada cliente particular.

⁶⁴ GÓMEZ RESTREPO, Hernando y SANTA MARÍA SALAMANCA, Mauricio. La Economía Subterránea en Colombia: Gran Enciclopedia de Colombia. Bogotá. Círculo de Lectores. 1994.

- Preponderancia de los objetivos de largo plazo sobre los de corto plazo.
- Tendencia a la descentralización y a la sustitución de las jerarquías y sistemas excesivamente formalizados por redes de trabajo informales y autorreguladas.

Si miramos el entorno colombiano a partir del año 1990 encontramos, entre otros, los siguientes cambios significativos⁶⁵:

- La transformación de las instituciones. A través de una nueva Carta Constitucional (control ambiental, seguridad social, debilitamiento de la justicia, tutela).
- La apertura económica. Crea nuevas condiciones de competencia y eficiencia.
- Procesos internacionales de integración económica.
- Inseguridad nacional. Crecimiento de la guerrilla y el narcotráfico. Procesos de paz cargados de emocionalidad más que de estrategia. (La Seguridad es un tema de ámbito empresarial).

⁶⁵ PAZ PARRA, Jorge Ignacio. Planeación y Dirección Estratégica. Medellín. Revista Universidad Eafit. 1999.

- El aumento de la conciencia ambiental. (Empaques, invitación a ciertos consumos en armonía con el ecosistema).
- El desarrollo de fuentes alternativas de energía.
- Los hallazgos de petróleo. ¿Reservas de Cusiana?
- El mejoramiento de las telecomunicaciones. (Teléfono celular, redes -Internet-, teleconferencias).
- La privatización de las empresas del estado. (Criterio de subsidiariedad).
- La reforma laboral. Ha flexibilizado el manejo del recurso humano, ha liberado a las empresas de las altas cargas prestacionales.
- La reforma al sistema de seguridad social. Ya no es tema exclusivo del Estado, entra a actuar el sector privado.
- La creciente conciencia sobre la calidad. Dada en todos los niveles de producción y mercados.

- El proceso 8.000 y la preclusión de la investigación al Presidente. (Cuando falla la base, ¿ Qué confianza puede haber para la inversión ?
- La descertificación de los EE.UU. Y otras posibles sanciones económicas contra una narcodemocracia.
- La actual crisis económica.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que el mundo no puede considerarse de una manera simple y unitaria. Las empresas colombianas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual cada vez más la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. El gerente colombiano no puede ser ajeno a la realidad del país, y si tiene visión, deberá asumir un liderazgo hacia la transformación política, económica y social de la nación para, como consecuencia secundaria, obtener más oportunidades y fortalezas para su negocio.

3.7. ¿ QUÉ SE ESTÁ HACIENDO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL HOY DÍA ?

El fin de siglo ha sido escenario de profundos cambios en la economía, la política y la sociedad a nivel local, regional, nacional y planetario. La globalización del capital, el fin de la guerra fría con sus efectos en la geopolítica mundial, la consolidación de la Unión Europea, la formación de bloques económicos regionales (por ejemplo, Nafta y el Mercosur), el acelerado desarrollo de la informática, el derrumbe de los tigres asiáticos y la expansión y crecimiento de los mercados emergentes, seguida por la recesión económica en varios países latinoamericanos, han tenido impacto aun en países tradicionalmente aislados de los flujos internacionales de comercio, inmigración e inversión extranjera⁶⁶.

Así mismo, desde comienzos de los años noventa, el tema de la cultura organizacional circula con una frecuencia casi comparable a la de términos como “globalización”, “economía de mercado” e “iniciativa privada”, no sólo entre empresarios, consultores, gerentes medios, bajos y altos, gurúes de la gerencia, dirigentes gremiales y uno que otro dirigente sindical, sino también en los niveles de planeación, en los medios de comunicación y en algunos sectores

⁶⁶ URREA G., Fernando; ARANGO, Luz y DÁVILA, Carlos. Innovación y Cultura de las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Bogotá. Tercer Mundo Editores. 2000.

universitarios que tienen que ver con la educación de administradores y gerentes. A la vez que se señala que el sistema se basa en el liderazgo de los empresarios en la dirección de los procesos orientados a incrementar la productividad y la competitividad de las unidades de producción de bienes y servicios, la cultura organizacional se transforma en una nueva ideología del conocimiento y en nuevas capacidades empresariales para conquistar y permanecer en mercados competitivos. Un ejemplo, el “Plan estratégico exportador, 1999 – 2009”, del Ministerio de Comercio Exterior, tiene como uno de sus objetivos “Desarrollar una verdadera cultura exportadora”. En otro ámbito, una conocida entidad financiera, tiene desde comienzos de los años noventa la cultura de ventas como uno de los elementos de su plan estratégico.

Dentro de un ambiente externo tan cambiante las organizaciones se rigen en la actualidad a desarrollar su cultura basados en consultas técnicas a expertos, investigaciones bibliográficas sobre el tema, consultas con empresas que hubiesen vivido la experiencia de la aplicación del factor de cambio organizacional, y por último el hecho de que, una vez identificado, el factor de cambio organizacional podría contribuir a favorecer nuevos rumbos productivos en las empresas.

Los cambios que se dan en las empresas pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto, cada cambio se basa en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones y esté precedido por suficiente información para el personal. De esta manera, los directivos mantienen el equilibrio en sus grupos de trabajo, generando reacciones positivas hacia ese cambio.

Lo anterior supone a la vez, en forma real y no sólo en teoría, que se ha generado un estilo de liderazgo flexible, fuerte apertura al cambio, al trabajo en equipo efectivo y a la comunicación con retroalimentación permanente.

Es así pues, que en los últimos diez años, los empresarios enfrentan retos a los que no estaban acostumbrados. Sobre la marcha han tenido que incorporar nuevos criterios de desempeño empresarial a sus estrategias y prácticas convencionales de muchos años. Es así como competitividad, globalización, innovación, calidad, alianzas estratégicas, capital humano, informática, cultura organizacional, ética empresarial y responsabilidad social, aparecen como temas del repertorio de los gerentes y sus patrones, los empresarios.

Por otra parte, el mercado de la consultoría gerencial se amplió significativamente, a nivel de la oferta y la demanda. A partir de 1991, ingresaron al país grandes firmas multinacionales de consultoría, con una amplia trayectoria y acceso a tecnología gerencial de punta, con un alto grado de especialización y orientada a segmentos específicos del mercado. Todas ellas, de una u otra forma, manejaban el tema de cultura organizacional en el desarrollo de su trabajo dentro de las organizaciones. Algunas, especializadas en la estrategia empresarial (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, planeación estratégica); otras, dedicadas a la reestructuración organizacional y programas de cambio y transformación; algunas enfocadas en planeación y gestión financiera; otras más, especializadas en calidad total, mientras que la gestión de la gente –obreros, directivos, cuadros técnicos y administrativos- es el énfasis de otras firmas consultoras.

La incorporación de la cultura organizacional como uno de los temas del repertorio gerencial, tanto en el sector público como en el privado, es un indicio de que comienza a abrirse paso, en diversos sectores, un entendimiento del carácter social de la actividad empresarial. Pero, infortunadamente la investigación sobre cultura organizacional y temas afines está aún en ciernes en Colombia. Allí existe un campo por abrir en el que entidades con vinculaciones simultáneamente en el sector público, en el empresarial y el académico podrían en forma concertada y con criterios amplios y pluralistas, apoyar la formación especializada de alto nivel

(maestría y doctorado) en ciencias sociales, para investigadores con interés en la cultura organizacional y fomentar la creación de grupos y redes de científicos sociales que identifiquen agendas y prioridades de investigación en este campo. Lo anterior tendría impacto en la profesionalización y fortalecimiento de la docencia y difusión sobre la cultura organizacional, no sólo a nivel universitario, sino también en el medio empresarial y en la consultoría.

La investigación sobre la cultura organizacional en Colombia es escasa y reciente. El estudio más importante sobre el tema sigue siendo, sin duda, el trabajo pionero del antropólogo Charles Savage⁶⁷, profesor de la Universidad de Harvard, adelantado en los años sesenta en cuatro plantas de producción de Medellín y que fue la obra de su vida. Savage hizo repetidas visitas de campo a estas fábricas antioqueñas durante doce años. Savage se centró en el proceso de cambio cultural vivido en estas fábricas cuando las técnicas tayloristas de racionalización del trabajo irrumpieron a fines de los cincuenta en manos de los “doctores”, jóvenes ingenieros con estudios en los Estados Unidos, que reemplazaron a los “dones”, sus amigos patrones paternalistas. En la mejor tradición antropológica, la observación minuciosa y extendida, las entrevistas en profundidad, realizadas a los diversos actores (obreros, familiares, ingenieros, supervisores, dueños) y el

⁶⁷ SAVAGE, Charles. Social Reorganization in a Factory in the Andes. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de los Andes. 1966.

registro acucioso en su diario de campo fueron sus principales técnicas de recolección de información.

Los estudios de Savage⁶⁸ no suministran respuestas fáciles para los gerentes respecto a cómo deben actuar. No sugieren soluciones ni técnicas sencillas, ni retórica, ni dogmas en el sentido que si se hace algo siempre llevará el éxito. Por el contrario, hace un llamamiento a los gerentes para que evalúen las especificidades de cada situación, hagan diagnósticos y actúen frente a ellos con un esquema amplio de pensamiento que entiende que la organización es un sistema social, que incluye tanto los propósitos productivos como las necesidades personales y sociales de sus miembros.

Ahora bien, la cultura organizacional en la sociedad colombiana, ya sea que se refiera a valores, actitudes, formas de actuar, principios valorativos o de los empresarios, introduce la problemática del ethos de los actores sociales que se han desempeñado como élites económicas, técnicas y culturales en las diferentes regiones del país. Por esta razón, en lugar de una sola cultura, habría que sugerir diferentes tradiciones empresariales en la sociedad colombiana, que hoy en día

⁶⁸ SAVAGE, Charles y ROJAS, Alfonso. Social Organization in an Urban Factory in Colombia. Alfred P. Sloan School of Management. Working Paper. 1966.

marcan trazos del desempeño empresarial. Es necesario que el ensayo contemple los cambios que se están dando en las últimas dos décadas en los contextos empresariales del país, vinculados con la introducción de nuevas tecnologías y estrategias de racionalización de los procesos de trabajo.

3.8. ¿ QUÉ SE ESPERA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA ? (NOTA DEL AUTOR).

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. Para infortunio nuestro, en nuestro país ha sido muy poco difundido el concepto de cultura organizacional y son pocas las empresas que realmente lo han aplicado con gran eficacia. El desarrollo del tema se ha venido fundamentando con las referencias bibliográficas de autores extranjeros y de empresas multinacionales exitosas que han aportado un gran cúmulo de experiencias.

Aún así, la esperanza está puesta en implantar y compartir todos aquellos valores y creencias a la organización para que los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúen produciendo normas de comportamiento compatibles. Una fuerte cultura contribuye substancialmente al éxito a largo plazo

en el seno de las organizaciones guiando el comportamiento y dando significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Los gerentes de hoy día, se están dando cuenta que, desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave para el éxito. Por ello, deben tomar conciencia que partiendo de la premisa que uno de los recursos más importantes de una organización es el humano, éste se le debe capacitar y orientar para que asimile y maneje la cultura que se le quiere inculcar.

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia, es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional

propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica. Parece claro que en el futuro inmediato, la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

Así pues, que resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen de acuerdo a la cultura que representen, ya que casi todo está explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron al éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos. Es necesario también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la

cultura organizacional de empresas colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. (EJEMPLOS DE EMPRESAS COLOMBIANAS QUE UTILIZAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL).

Ante la avalancha de iniciativas de cambio experimentadas por las organizaciones públicas y privadas en los últimos años, la apreciación y evaluación de las condiciones internas de una empresa se hace cada vez más importante. Elementos tales como la cultura, el compromiso, la motivación y los valores han constituido factores que tienden a eludir la precisión y por lo tanto han sido soslayados durante muchas décadas por la gerencia de las organizaciones.

Sin embargo, la necesidad de determinar el grado de satisfacción de la fuerza laboral, su aptitud y actitudes hacia el cambio y alinear los procesos y las personas con las metas estratégicas de la organización implican una evaluación y diagnóstico internos. El ver a la organización como es desde el punto de vista de las fuerzas intangibles que, en muchos casos determinan su éxito o su fracaso en el mercado.

Mediante la utilización de un enfoque sistemático el gerente podrá primeramente, clarificar sus objetivos y después seleccionar, de una manera racional, la técnica de evaluación que mejor se adapte a las necesidades de su organización. Este mismo enfoque puede ser utilizado para diseñar una evaluación longitudinal que

sirva de base a cualquier iniciativa de cambio relacionada con el mejoramiento de la calidad y el desempeño a lo largo de un periodo prolongado o para orientar un cambio puntual en la estrategia, estructura o cultura organizacional⁶⁹.

Actualmente en nuestro país, las organizaciones se desarrollan en un ambiente muy dinámico en el que se requiere tomar decisiones claves para el éxito del negocio. Al crear organizaciones que aprenden se desea administrar de una forma diferente y por lo tanto se requiere establecer una cultura diferente en la organización que permita establecer nuevos paradigmas para la toma de decisiones. Precisamente al tratar de crear organizaciones bajo otro esquema de administración, es lo que provoca que los administradores se presenten ante la dificultad de tomar nuevas decisiones para las que quizá no estaban preparados y que ahora requieren que adopten una mentalidad más global sobre el negocio de manera que se adopten nuevas percepciones de este y se pongan en marcha nuevas practicas basadas en el aprendizaje de todos los miembros de la organización cobijados con los recursos necesarios, con la paciencia y perseverancia que todo cambio a largo plazo requiere para mantenerse estable ante los requerimientos de la nueva organización que se pretende presentar al ambiente competitivo.

⁶⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores Ltda. 2000.

De esta forma, se da referencia de empresas colombianas las cuales conocen la influencia de la cultura en el diseño de los sistemas de control de gestión, lo cual es fundamental para el éxito de la organización.

La información de las empresas que se presentan a continuación, y que están utilizando la cultura organizacional dentro de los procesos administrativos para lograr la eficacia con la optimización de los recursos, ha sido recopilada, unas referenciadas en el libro de Serna⁷⁰; y las demás, obteniendo los datos por Internet mediante la página web de cada empresa, en donde relacionan precisamente cómo tienen conformada su estructura, su cultura y en qué forma la aplican.

4.1. REPRESENTACIONES CONTINENTAL

Inicialmente está la aseveración de Representaciones Continental Limitada: “Nuestra empresa es líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, que busca la satisfacción de nuestros clientes y proveedores en la realización de un trabajo excelente. El mejoramiento continuo del recurso humano hará parte de nuestra cultura organizacional y nos permitirá

⁷⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores Ltda. 2000.

mantenernos como una empresa eficiente y rentable. Nuestro compromiso con la comunidad es hacer que la actividad empresarial genere claros beneficios para la sociedad”.

En función de sus características un sistema de control puede promover una cultura de organización orientada para la eficacia y para los resultados satisfactorios.

4.2. EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

El remezón obligó también a las empresas a repensarse desde adentro y hacia afuera. ¿Cómo ser rentables, competitivas y asegurar su futuro en un entorno exigente y en constante cambio? Algunos miraron hacia atrás y redescubrieron a Adam Smith, quien hace doscientos años ya había esbozado una idea clave: generación de valor.

En los últimos veinte años apareció una nueva filosofía administrativa que ya se ha quedado en el corazón de muchas empresas, que en Colombia empezó a trabajarse hace cerca de un quinquenio: la administración basada en la

generación de valor.

Un número importante de empresas del sector privado colombiano ya empezó a trabajar en la implantación de esta filosofía. Para las empresas estatales el cambio ha sido significativo. “Encontramos que nuestras estrategias no tenían valor monetario”, confesó al respecto un miembro del equipo de las Empresas Públicas de Medellín (EEPPM), organización que empezó a trabajar esta filosofía hace cinco años.

La globalización y la competencia que llegó con ella encontró a las EEPPM en un esquema cómodo, con una arraigada cultura de monopolio, en la que su dueño, el municipio de Medellín, se sentía bien con las ganancias que le entregaban y éstas estaban dadas por el margen de utilidad fijado por las mismas EEPPM sobre sus costos de producción.

Pero un mercado abierto como el que empezó a darse con la entrada de una competencia que podía llegar a ofrecer al consumidor mejores servicios y más bajos precios, hizo descender sus márgenes de rentabilidad y obligó a la organización a cuestionar el uso que estaba dando a su capital. “Cambiamos la forma de pensar. Ahora las decisiones nos las dicta el entorno, los clientes y la competencia”, dice el funcionario.

4.3. ECOGÁS

Ecogás, es una empresa industrial y comercial del Estado, que tiene por objeto planear, organizar, ampliar, mantener, operar y explotar los sistemas de transporte de gas natural propios y de terceros, para transportar este energético de manera oportuna y eficiente, en igualdad de condiciones, satisfacer integralmente las necesidades y expectativas de los productores, distribuidores domiciliarios, generadores térmicos, la industria y el comercio, y promover su masificación.

La visión de esta empresa relata: “seremos la empresa colombiana con mayor cubrimiento geográfico en el servicio de transporte de gas natural en torno de sus fronteras; diversificada en el negocio y utilizando tecnología en permanente actualización. Convertida en modelo empresarial; con una cultura organizacional de mejoramiento contínuo de calidad orientada a la excelencia, reconocida como motor de desarrollo social; manteniéndose económicamente autosuficiente y generando rentabilidad, dentro del respeto por nuestros colaboradores, clientes, proveedores, la sociedad y el medio ambiente.

La excelencia organizacional la busca rompiendo el mercado con el propósito de incrementar la rentabilidad, a través de la implementación de un modelo organizacional que estandarice la operación, de una forma eficiente y eficaz.

4.4. SATENA

El servicio Aéreo a territorios Nacionales, SATENA ha sido una pieza fundamental en el desarrollo social y cultural de las zonas más apartadas del país y ha sido la entidad encargada por el Gobierno Nacional desde su creación, en hacer presencia en las fronteras colombianas.

El servicio eficiente de pasajeros, carga y encomiendas, ha permitido el transporte de más de siete millones de colombianos, extranjeros, turistas, colonos, comerciantes, nativos, estudiantes, empleados públicos, dirigentes políticos, profesionales, militares, etc., en más de 400.000 horas de vuelo por 38 años de labores, cumpliendo la misión encomendada de integrar a las regiones de menor desarrollo con los centros económicos del país, de ahí su slogan “SATENA”, la línea aérea que integra a Colombia.

Desde 1996, la organización con sus directivos a la cabeza, buscaron las estrategias que permitieran satisfacer las necesidades del cliente comenzando con la renovación de la flota, la aplicación de la tecnología aeronáutica de última generación a la operación aérea y al mantenimiento de las aeronaves, apoyado esto con una reestructuración profunda de los itinerarios ofrecidos, sistemas de comunicación a todo nivel y una política de calidad en el servicio al cliente, para

lograr finalmente un cambio de imagen corporativa.

Los resultados logrados con la aplicación de una estrategia integral en las diferentes áreas de gestión, permitió a la organización alcanzar sus propósitos de posicionamiento, crecimiento, rentabilidad y mayor participación de mercado, proyectándose competitivamente, como una aerolínea eficiente en la prestación del servicio, a pesar de las múltiples barreras que el mercado y la competencia le imponen.

4.5. INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF) – PROGRAMA: “COLOMBIA NIÑA PAÍS NIÑO”

Para reconocer los esfuerzos y las iniciativas de la empresa privada y de las organizaciones no gubernamentales e independientes en beneficio de la niñez colombiana se lanza el sello “Colombia Niña País Niño”.

Esta iniciativa del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) busca generar y estimular una cultura organizacional que privilegie a las niñas y los niños.

Según el director del ICBF, Juan Manuel Urrutia Valenzuela, Colombia es un país

donde casi la mitad de sus habitantes son niñas y niños, y esto significa “ganar nuevas, formas distintas de ver la vida, sueños innovadores y sorprendentes. Recientemente, anotó, se ha visto un crecimiento en el interés de la empresa privada de promover los mensajes con valor, paralelo al interés comercial y publicitario. Así como en el desarrollo de estrategias dirigidas a las niñas y niños, sin ser necesariamente su público objetivo, agregó el directivo.

Igualmente anotó que cada empresa privada tiene un compromiso legal con el país, que beneficia directamente a la población infantil. Se trata del recaudo y pago de los aportes parafiscales, los cuales se convierten en el apoyo financiero a las acciones sociales del Bienestar familiar. El pago oportuno y completo de dichos recursos representan también el compromiso de la empresa privada con la niñez colombiana, porque permiten la permanencia y continuidad de las actividades diseñadas para su beneficio.

Como el sello Colombia Niña País Niño es un símbolo de la infancia nacional, esta población tiene el derecho de validar el compromiso de las organizaciones con ellos y su merecimiento del sello. La empresa que desee recibir el sello y tener el derecho de utilizarlo en sus piezas de comunicación, debe haber implementado alguna actividad que busque respetar los derechos de la niñez.

Estas actividades pueden ser de divulgación masiva de los derechos de la niñez a través de sus campañas publicitarias y estrategia de medios; divulgación al interior de la empresa por medio de sus sistemas de comunicación organizacional como boletines informativos y carteleras institucionales. Igualmente, aspectos relacionados con capacitación a los empleados y sus familias, de modo que busquen la integración y el respeto de la niñez; y programas infantiles que ofrezcan beneficios para los hijos de los empleados y de los usuarios o para la infancia en general.

4.6. INSTITUTO DISTRITAL PARA LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE – I.D.R.D.

Los valores organizacionales para el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte son:

Compromiso social y comunitario. El compromiso con la comunidad en la satisfacción plena de sus necesidades es un valor central en la actividad del Instituto.

Respeto por los colaboradores. El Instituto respeta las creencias y derechos de los

ciudadanos y los colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar, sus creencias y principios, como también su vida profesional.

Calidad. Calidad como cultura, como norma de vida corporativa será un compromiso y obligación permanente en todos los miembros del instituto. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente.

Responsabilidad social. El instituto y quienes lo integran tienen como responsabilidad contribuir en la medida de sus capacidades al desarrollo del país.

Desarrollo de valores humanos. El Instituto será una comunidad integrada por colaboradores responsables, respetuosos de los derechos de cada uno, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad.

Código de comportamiento. Entendido como la transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los clientes internos y de éstos con los externos y la sociedad.

Productividad. El Instituto afronta como uno de sus grandes retos el lograr óptimos de productividad que hagan de su actividad una labor eficaz y efectiva que le

permita el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades para con su personal y la ciudadanía en general.

4.7. BANCO CITIBANK

Contrario a muchas organizaciones, el Citibank tiene establecido por escrito un conjunto de valores que supuestamente existen mundialmente en todas sus filiales. Son los siguientes:

- Tratar a los clientes y a los compañeros de trabajo con dignidad, respeto y cuidado.
- Es una obligación dar consejo al cliente y proteger sus bienes como si fueran propios del banco.
- Las necesidades del cliente guían al banco y se trabaja para superar estas expectativas diariamente.
- Existe responsabilidad por desarrollar destrezas y talentos de las comunidades con quienes hace negocios el banco, así como desarrollar las propias.

- El Citibank es una organización orientada hacia resultados, decidida y en constante búsqueda de la excelencia.
- Se cultiva el trabajo en equipo y se dan incentivos para el continuo proceso de mejoramiento.
- Nunca se compromete la integridad.
- Individualmente y en equipo se buscan maneras para mejorar las destrezas de los empleados del Citibank y para dar un mejor servicio a los clientes.
- El recurso más valioso de Citibank son los “Citibankers” y son tratados como tal. El Citibank, se compromete en atraer y conservar a personas talentosas.
- Se invierte en tecnología y en recurso humano para estar mejorando e innovando para diferenciar los productos, la gente y los servicios del banco.

4.8. ECOPETROL

Ecopetrol inició el mismo camino de las EEPs hace cerca de cuatro años.

Efectuó la contratación de una firma asesora con la cual deberá básicamente determinar cuáles son los generadores de valor de cada uno de sus negocios y alinear los mismos con los objetivos generales de la empresa. El director de Planeación Corporativa, explica cómo va el proceso:

“A raíz de la reorganización, dice, los negocios empezaron a empoderarse, hubo más autonomía pero también más responsabilidad. Se creó mayor conciencia de la necesidad de actuar en función de la rentabilidad. Hace unos años en el complejo industrial de Barrancabermeja o en la refinería de Cartagena no se preguntaban si una acción generaba más o menos valor. Únicamente se pensaba en producir los combustibles que demanda el país. Ahora, bajo esta filosofía, cada negocio debe ser rentable con la idea de que si no lo es; o busca cómo lograrlo, o tiende a desaparecer”.

“Al final del proyecto lo que se buscará es atar la remuneración al desempeño. Es increíble cómo una filosofía penetra en una organización. Un ejemplo, es el caso de la Refinería de Cartagena. Es estimulante ver cómo se fue dando un cambio de cultura cuando se sintieron las amenazas del entorno. Empezó en la gerencia y ha permeado hacia abajo. Están convencidos de la necesidad del cambio. Un cambio organizacional - concluye el Director de Planeación Corporativa - es más fácil de lo que pensamos, si la gente es consciente de su necesidad”.

4.9. IMAL S. A.

La empresa IMAL S. A. (Compañía manufacturera del sector de accesorios para vehículos) argumenta: “una cultura de organización capaz de promover la identificación colectiva de los actores sociales que de ella hacen parte poseerá un alto grado de cohesión interna. Esto permite que la acción cultural pueda actuar como fuerza de agregación, fuerza centrípeta que se traduce en un eficiente mecanismo de sinergia para el control de gestión”.

Además se cita la forma en que la gerencia general de Imal S. A., ha dado un vuelco positivo agregando valor a la estructura cultural de la organización, abriendo las puertas a la innovación y desarrollo, escuchando, y apoyando ideas de personas de diferentes niveles; ideas, siempre, encaminadas hacia la imagen continua. La construcción de los principios y valores definidos dentro del esquema estratégico van de la mano con la filosofía del sistema del control. Otros elementos inherentes a la cultura de Imal S. A., y que juegan un papel importante en el modelo de control de gestión son:

- La identidad como elemento generador de sentido de pertenencia, responsabilidad y autocontrol.

- El empoderamiento como elemento motivacional y generador de interés, compromiso y liderazgo.
- El trabajo en equipo a través de la conformación de los grupos interdisciplinarios.
- La disciplina, ética y lealtad a través del ejemplo.
- La cultura define practicas, estilos cognitivos, interacciones y relaciones dentro de una empresa. Por lo tanto debe, en gran parte, definir también la selección que será realizada para el diseño, implantación y utilización de los varios sistemas de gestión para que se adapten de manera más confortable a los valores allí actuantes.
- Los equipos de trabajo se han constituido siempre en las unidades básicas de las organizaciones, y en el contexto actual, de constantes cambios y transformaciones, adquieren sin lugar a dudas un valor estratégico fundamental de cara a la necesaria reestructuración que deben acometer las organizaciones.

4.10. ALIMENTOS HEINZ

Alimentos Heinz considera que la base fundamental para el éxito de todo proceso de mejora continua y poder cumplir con la misión de satisfacer tanto a los clientes internos como externos, suministrando productos y servicios sin defectos desde la primera vez, es la participación total del recurso humano.

Para el gerente de calidad de Alimentos Heinz, Héctor Santoya, la calidad de los productos debe buscarse desde su fabricación, y quien mejor para lograrlo que los propios trabajadores de la empresa. Es por ello, que Heinz ha desarrollado un mecanismo denominado Sistema de Propuestas de Acción Correctiva (PAC's). Este consiste en una metodología formal que permite al trabajador detectar y eliminar definitivamente los incumplimientos identificados interna y externamente, con la finalidad de que no se repitan en el futuro.

Este sistema fue creado en 1992 y se encuentra apoyado por otro sistema de estímulo al trabajador como lo es el reconocimiento por puntos. En el PAC's pueden participar trabajadores de diferentes divisiones de Heinz, como los son los gerentes de 4° nivel, gerentes de línea, supervisores, analistas, operarios, secretarias, oficinistas o pasantes, trabajadores de nómina diaria y el personal de servicios comprados.

La meta es la mejora en los procesos. Por esta razón, existen ciertas reglas para que un PAC's sea procedente y se divide en estas categorías:

- Mejoras a sistemas administrativos y procesos.
- Eliminación de desperdicio.
- Mejor utilización de la mano de obra.
- Eliminación de reprocesos.
- Incremento de la eficiencia de los equipos productivos.

El Sistema de Propuesta de Acción Correctiva ha hecho que los trabajadores se encuentren motivados en su trabajo, y esto es muy importante para Heinz, pues ellos han logrado ser insertados dentro de la mejora corporativa de la empresa, dijo el gerente de calidad de Heinz.

4.11. INDUCOLSA

La empresa Industria Colombiana de Alimentos S. A. “INDUCOLSA S. A.” se dedica a la producción, comercialización, distribución de productos lácteos y bebidas refrescantes destinados al mercado nacional e internacional. La moderna tecnología utilizada en sus equipos, su personal altamente calificado y la alta productividad en sus procesos, garantizan un producto de excelente calidad. En la actualidad se produce leche larga vida o UHT (Ultra High Temperature) empacada en bolsa. El método UHT permite obtener leche esterilizada sin cambios apreciables en sus condiciones físicas, químicas y biológicas, conservando su sabor, olor y color naturales. Dicho procedimiento mantiene por largo tiempo las características naturales de la leche sin necesidad de refrigeración.

La misión de la Industria Colombiana de Alimentos S. A. “INDUCOLSA S. A.” es satisfacer permanentemente las expectativas y necesidades de sus clientes, mediante el procesamiento y comercialización de alimentos lácteos y bebidas refrescantes de exquisito sabor y alta calidad, a través de una cultura organizacional de mejoramiento continuo, equipos con la más avanzada tecnología y materia prima cuidadosamente seleccionada, logrando el desarrollo integral de su talento humano, proveedores y niveles de productividad, competitividad y rentabilidad que permitan cumplir su función social y una adecuada retribución para sus accionistas.

4.12. ERICSSON DE COLOMBIA.

Como pilar de la estrategia está el mejorar constantemente la calidad de los servicios que se prestan, mediante la eficiencia (optimización del recurso humano), al igual que el mejoramiento de la administración interna de los procesos de trabajo. Para el logro de este objetivo Ericsson de Colombia cuenta con el compromiso de todos los trabajadores.

El nombre de la compañía es el símbolo de la calidad ante todo, a través del entendimiento y de la respuesta a las necesidades de los clientes y el perfecto funcionamiento de los productos. En Ericsson cada individuo asume la responsabilidad de la calidad de su trabajo. Ericsson es sinónimo de calidad de clase mundial. Es de vital importancia el manejo con calidad del mayor valor de Ericsson: SU GENTE.

Para Ericsson de Colombia S. A., la calidad en el suministro, implementación y soporte de soluciones en telecomunicaciones se traduce en garantizar que sus productos y servicios sean confiables, seguros, oportunos y se ajusten a las especificaciones, requerimientos y necesidades cambiantes del mercado, manteniendo la satisfacción de sus clientes.

4.13. INDUSTRIA COLOMBIANA DE BORDADOS S. A. – ICOBORDADO.

Icobordado es una empresa productora de textiles en las líneas de bordados y cortinería que cuenta con equipo propio, instalaciones y Know How que le permite ser competitiva y líder en el mercado. En la actualidad Icobordado es una sociedad anónima que emplea 283 personas entre planta y administración. Cubre ventas en todo el país y también exporta a ocho países, siendo el mercado de exportación la meta de crecimiento para los próximos años.

Trabaja en un conjunto de acciones que buscan asegurar un producto de óptima calidad, a precios adecuados, excelente atención y eficacia en el servicio, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Siempre serán una importante fuente generadora de empleo, contribuyendo al desarrollo nacional, enmarcándose dentro de una cultura organizacional idónea, para el desarrollo del talento humano. Operativamente buscan la mayor eficacia, utilizando los recursos disponibles, generando un nivel de rentabilidad acorde al negocio, satisfaciendo las expectativas de los accionistas.

El crecimiento y el factor diferencial se fundamenta en la permanente mejora e innovación del diseño de nuestros productos y servicios, apoyados en la

actualización tecnológica de los equipos y capacitación del recurso humano, logrando ir adelante en las necesidades cambiantes del mercado y así aumentar la participación a nivel nacional e internacional.

4.14. CORPORACIÓN BIMBO

La cultura organizacional redundará siempre en la visión que el empleado tiene de sí mismo y cómo tratará a los clientes. En la exitosa Corporación Bimbo, existe una cultura positiva iniciada con la misión y visión de la compañía. Los empleados están invitados a combatir la corrupción y por lo tanto, hacen sus entregas a tiempo y sin complicaciones. De la misma manera, cuando la organización decide terminar con alguna mala imagen a nivel corporativo o simplemente crear un ambiente de trabajo más sano, obtendrá resultados a todos los niveles y sobretodo, este cambio redundará en su imagen corporativa.

4.15. FLORES LA GARDENIA

La organización respeta las creencias y derechos de los ciudadanos, de sus clientes y colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar. Uno

de los retos que debe afrontar la institución en busca de su permanencia, crecimiento y desarrollo es lograr niveles óptimos de productividad. Asimismo, la calidad es una norma de vida corporativa comprometiendo permanentemente a todos los miembros de la organización. La empresa desea que todos y cada uno de los colaboradores se sientan parte vital de la institución, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación.

Flores La Gardenia hace parte de un conglomerado social y por lo mismo está comprometida con la preservación del medio ambiente y su sistema ecológico. Por tanto, ayuda al estudio y conservación del hábitat que circunda el entorno de las operaciones de producción y comercialización de sus productos, generando así un mayor impacto social y un valor agregado que le distinga en la comunidad. Flores La Gardenia como hace parte de la comunidad, debe apoyar a la misma, cumpliendo adecuada y oportunamente con las responsabilidades sociales que le corresponden en relación con los miembros de la institución, la sociedad y el Estado mismo.

4.16. GRUPO ROCAFUERTE

La estructura organizacional que da vida a las empresas integrantes del grupo se

inspira en los siguientes valores:

En cuanto a la ética, el comportamiento de los trabajadores y de las empresas estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia. El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de los empleados. La filosofía de calidad total debe ser un compromiso de los que conforman las empresas del grupo y debe traducirse en calidad en los insumos, en los procesos, en los productos finales, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas. El talento humano es el patrimonio fundamental, respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, es el compromiso prioritario de las empresas del grupo.

4.17. ALCATEL DE COLOMBIA S. A.

Alcatel se entiende a sí misma como una comunidad de personas unidas por objetivos comunes lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos. Esta comunidad se cimenta en la mutua confianza y el respeto de los principios y valores de los empleados, pero también en las exigencias y el cumplimiento de

responsabilidades que imponen el ser miembro de la organización.

Los retos que debe afrontar ALCATEL DE COLOMBIA S. A., imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento de sus colaboradores.

Las relaciones entre los miembros colaboradores de la organización y la sociedad deberán enmarcarse dentro de los principios éticos que preserven la moralidad y tradición de la compañía, tanto a nivel nacional como internacional.

La dinámica de la sociedad y el compromiso de Alcatel con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, social, económico, tecnológico y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios de contexto.

Lograr la calidad en la administración, productos, tecnología, servicios, suministros y otros aspectos de la operación es un factor clave hacia el desarrollo exitoso de la compañía. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una manera de vivir corporativa, en una prioridad institucional. Esta cultura de calidad debe involucrar, igualmente, a los proveedores de la empresa.

4.18. PELDAR

Las actividades diarias de Peldar se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas. El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la organización: Honestidad, integridad y justicia.

La calidad en Peldar es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente. Peldar seguirá alcanzando niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, accionistas, clientes, proveedores y el Estado.

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha pretendido presentar de manera clara, sencilla y práctica el desarrollo del tema de Cultura Organizacional, desde sus comienzos con las diversas teorías que hacen referencia tanto al comportamiento como al desarrollo organizacionales.

Como se observó, el campo de estudio del Comportamiento Organizacional da importancia a la investigación y a la práctica mediante un estudio científico del comportamiento de los individuos y grupos en el ámbito de las organizaciones. Por su parte, el Desarrollo Organizacional hace referencia a los esfuerzos por cambiar, desarrollar y mejorar esas organizaciones.

Un aspecto de primordial importancia para los directivos es la labor administrativa, ejercida con funciones básicas a fin de que la organización alcance sus metas desarrollado con una buena toma de decisiones. Alcanzar las metas al tiempo que se utilizan eficientemente los recursos y se ofrece un clima que refuerce el bienestar de los empleados, son asuntos clave en toda organización de trabajo.

Con el breve recorrido evolutivo que se ha realizado, se muestra claramente los factores propios de la cultura organizacional, los cuales han jugado un papel

importante en los juicios, valores y actitudes de los empresarios que día a día afrontan múltiples retos dentro de su labores. En síntesis, la cultura es una forma de pensamiento, sentimiento y reacción que se adquiere por medio del lenguaje y que crea un carácter distintivo entre los grupos humanos.

De antemano, se conoce que las organizaciones poseen culturas diferentes, aunque de un modo u otro se asemejen en sus características. Cada organización tiene su personalidad: objetivos, valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades. Aún así, se efectúan cambios en la cultura organizacional de acuerdo al ambiente externo que le rodea, con lo cual le permite seguir compitiendo en el mercado.

Ahora bien, el tema de la cultura organizacional se destaca mucho más, pues interviene en el desarrollo de los programas y planes de la organización, donde los directivos comparten sus decisiones con los empleados y así establecen una comunicación directa con ellos fomentando no sólo el trabajo en equipo, sino que también involucran un clima organizacional favorable para mantener la eficiencia en la productividad.

Se han visto varios ejemplos de empresas que manejan su cultura organizacional, unas creadas desde su fundación y otras, porque han visto la necesidad de

incluirla en su planeamiento administrativo; pero todas coinciden en el creciente interés empresarial basado en los cambios ocurridos en la economía colombiana durante los últimos diez años, enfatizando el papel de la tecnología gerencial como un recurso a disposición de los directivos para enfrentar las circunstancias cambiantes en el escenario económico y empresarial.

En fin, existen muchos caminos promisorios para empresarios, gerentes y consultores que tengan que gerenciar con cultura pero siempre deben mantener el concepto de que la empresa es un sistema sociocultural y que la responsabilidad de las organizaciones se basan en diseñar culturas organizacionales orientadas al mercado.

Asimismo, partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se

comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Ante los planteamientos expuestos en el presente documento se hace imperioso considerar algunas recomendaciones, pensando que del debido análisis de ellas se llegue a comprender y manejar eficientemente la cultura organizacional y se pueda mejorar el clima laboral logrando la identificación plena de los empleados con la organización mejorando notablemente los procesos que llevan a lograr la misión.

Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización a la que pertenezca. Éstas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y el clima de trabajo favorable como factor clave para el éxito.

Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes puntos, a saber:

- Principios y valores de la organización, determinando a través de un

diagnóstico, si éstos en realidad son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito.

- Determinar a través de un diagnóstico si las creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicaciones mantienen coherencia y son compatibles con los principios y valores establecidos por la organización, en caso afirmativo, fomentar su fortalecimiento a través de un programa para tal efecto; en caso contrario, diseñar un esquema de gestión de cambio a nivel de los factores citados.
- Realizar encuestas y entrevistas a todos los grupos de referencia de la organización a fin de determinar lo que ellos consideran bueno o malo del clima del trabajo.
- En función del diagnóstico sobre cultura y clima organizacional, revisar el estilo gerencial estableciendo los puntos de referencia sobre el equilibrio que deben de mantener todos y cada uno de estos factores.
- En función del diagnóstico de la cultura organizacional se debe preparar material publicitario que pueda ser distribuido por todas las dependencias de la

organización. Asimismo, diseñar y poner en práctica un programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la organización. Del mismo modo, se debe establecer un seguimiento de esta inducción para los empleados nuevos y para los antiguos , con el fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.

- Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización.

Cuando se promueve el cambio en una organización, se debe hacerlo de manera escalonada, ir combinando los cambios con la estructura actual, se debe vencer la inercia, participando los diferentes miembros de la organización identificando cuáles son las fortalezas de su cultura organizacional y cuáles son las debilidades que se deben enfrentar.

Hay que entender que las formas organizativas (leyes, normas, organigramas, manuales, etc.), condicionan las practicas de trabajo (sistemas y procedimientos), pero en ningún momento las cambian. Solamente la cultura organizacional que toca con las estructuras mentales, creencias, actitudes, relaciones de poder, puede modificar las practicas de trabajo.

Por lo tanto, se debe impulsar como cambio de estructuras mentales, una gerencia facilitadora de cambio, un empoderamiento a todos los niveles, pensamiento estratégico, un liderazgo basado en valores, una cultura de trabajo en equipo, una organización basada en una cultura de servicio, en la atención efectiva a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. Bogotá. 1994. 540 pag. ISBN: 958-600-212-8.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Bogotá. 1998. 880 pag. ISBN: 958-600-313-2.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción General de la Administración. McGraw Hill. Bogotá. 1981. 586 pag. ISBN: 958-451-005-5.

DRUCKER, Peter F. El Ejecutivo Eficaz. Ediciones Apóstrofe. Bogotá. 1994. 164 pag. ISBN: 958-28-0677-X.

GIBSON, James, IVANCEVICH, John y DONNELLY, James. Las Organizaciones. Editorial Addison Wesley. Iberoamericana. USA. 1994. 648 pag.

GIBSON, James, IVANCEVICH, John y DONNELLY, James. Las Organizaciones. Editorial Irwin. Madrid. 1996. 908 pag. ISBN: 84-8086-266-1.

DONNELLY, James, GIBSON, James y IVANCEVICH, John. La Nueva Dirección de Empresas. McGraw Hill. Bogotá. 1997. 848 pag. ISBN: 958-600-761-8.

GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1996. 762 pag. ISBN: 968-880-946-2.

HATELEY, Bárbara y SCHMIDT, Warren. Reducido al Reino de los Pingüinos. Norma. Bogotá. 2000. 184 pag. ISBN: 958-04-5871-5.

HATELEY, Bárbara y SCHMIDT, Warren. Un Pavo Real en el Reino de los Pingüinos. Norma. Bogotá. 1996. 132 pag. ISBN: 958-04-2945-6.

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores. México. 1999. 635 pag. ISBN: 968-7529-64-4.

HODGETTS, Richard y ALTMAN, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. McGraw Hill. USA. 1998. 451 pag.

JOHNSON, Spencer. ¿Quién se ha Llevado mi Queso? Ediciones Urano. Barcelona. 2000. 93 pag. ISBN: 84-7953-338-2.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México. 1983. 547 pag. ISBN: 968-24-0547-5.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. McGraw Hill. Bogotá. 1995. 170 pag. ISBN: 958-600-446-5.

ORTÍZ, Jaime (S. J.). Seminario de La Conducta: “Comportamiento Organizacional”. Universidad de La Salle. Bogotá. 1997.

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En Busca de la Excelencia. Editorial Norma. Bogotá. 1984. 340 pag. ISBN: 84-8276-417-9.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1987. 566 pag. ISBN: 968-880-036-8.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1998. 314 pag. ISBN: 970-17-0181-X.

ROBBINS, Stephen. La Administración del Mundo de Hoy. Prentice Hall. México 1997. 584 pag. ISBN: 970-17-0195-X.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Norma. Bogotá. 1997. 283 pag. ISBN: 958-04-3843-9.

SÁNCHEZ BELTRÁN, Edgar. Procesos de Desarrollo hacia una Cultura Organizacional. Cali. 1996. 106 pag.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores Ltda. Bogotá. 2000. 385 pag. ISBN: 958-96137-7-2.

www.altavista.com

www.askjeeves.com

www.banrep.gov.co/blaa/home.htm

www.businesscol.com

www.eureka.com.co

www.galeon.com/labora/desarrollo/cultura/cultura.htm

www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html

www.hispavista.com

www.hotbot.com

www.ideasnegociables.com

www.lalupa.com.co

www.lycos.com

www.mamma.com

www.sht.com.ar/archivo/temas/interna.htm

www.sis.uia.mx/~idea/docs/indices/articulo/idea01/foro/01fa04.htm

www.yahoo.com